
BACHELORARBEIT

Constanze Höhn

**Analyse und Entwicklung
eines Projektleitfadens für
studentische Projekte am
Beispiel der crossmedialen
Kampagne für das
Career Service Center**

BACHELORARBEIT

Analyse und Entwicklung eines Projektleitfadens für studentische Projekte am Beispiel der crossmedialen Kampagne für das Career Service Center

Autorin:
Constanze Höhn

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM09w1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:
Dipl.-Ing. Helmut Hammer

BACHELOR THESIS

Analysis and development of a project manual for student projects taking the 2012 cross-media campaign for the Career Service Center as an example

author:
Constanze Höhn

course of studies:
Media Management

seminar group:
MM09w1-B

first examiner:
Prof. Dr. Tamara Huhle

second examiner:
Dipl.-Ing. Helmut Hammer

Bibliografische Angaben

Höhn, Constanze:

Analyse und Entwicklung eines Projektleitfadens für studentische Projekte am Beispiel der crossmedialen Kampagne für das Career Service Center.

Analysis and development of a project manual for student projects taking the 2012 cross-media campaign for the Career Service Center as an example.

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Projektmanagement zeichnet sich durch strukturiertes Abarbeiten einzelner Arbeitsschritte komplexer Aufgaben aus, ohne hierbei das zuvor definierte Ziel aus den Augen zu verlieren. Durch Projekte wird neues Wissen generiert und eine optimale Lernumgebung geschaffen. In studentischen Projekten können Studierende erste und wichtige Erfahrungen im Team sammeln und sich essentielle soziale sowie fachliche Kompetenzen aneignen. Mit der Entwicklung eines begleitenden Projektleitfadens soll diese Bachelorarbeit zum Erfolg künftiger Hochschulprojekte beitragen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Formelverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung.....	1
2 Projektmanagement.....	3
2.1 Definitionen und Begrifflichkeiten	3
2.2 Wirtschaftlichkeit und Vorteile	4
2.3 Projektphasen	6
2.4 Projektbeteiligte	13
2.5 Studentische Projektarbeit	16
2.6 Abgrenzung studentischer Projekte von nicht-studentischen Projekten.....	17
3 Entwicklung des Projektleitfadens	19
3.1 Anforderungen an den Projektleitfaden	19
3.2 Beispiel: Die Crossmedia-Kampagne für das CSC.....	20
3.3 Der Projektleitfaden.....	20
4 Überprüfung des Projektleitfadens.....	50
5 Fazit.....	58
Literatur- und Quellverzeichnis.....	XI
Anhang.....	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XXV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitsnehmer
AP	Arbeitspaket
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm
etc.	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seite
inbs.	insbesondere
k.A.	keine Angabe
LA	Lenkungsausschuss
o.J.	ohne Jahr
PAG	Projektauftraggeber
PHB	Projekthandbuch
PL	Projektleiter
PLF	Projektleitfaden
PM	Projektmanagement
PO	Projektorganisation
PSP	Projektstrukturplan
S.	Seite
SWOT	Strengths-weaknesses-opportunities-threats
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem/n
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Formelverzeichnis

Projektkosten = Summe (Einsatzmittelmenge * Preis des Einsatzmittels)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Vier-Phasenmodell	8
Abbildung 2 – Projektphasen und begleitendes Projektmanagement	20
Abbildung 3 – 7-Schritte-Plan	21
Abbildung 4 – projektinterne Struktur	31
Abbildung 5 – Hierarchiestruktur des PSP	32
Abbildung 6 – Ansatz eines phasenorientierten Projektstrukturplans	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Die SWOT-Analyse.....	23
Tabelle 2 – SWOT-Matrix mit den vier Strategieansätzen	24
Tabelle 3 – Beispiel für Stakeholder-Gruppen	24
Tabelle 4 – CSC-Stakeholder-Analyse	25
Tabelle 5 – Beispiel eines Projektauftrags.....	29
Tabelle 6 – Beispiel eines Meilensteinplans	34
Tabelle 7 – Beispiel für einen Balkenplan.....	35
Tabelle 8 – Beispiel einer Kostenplanung.....	38
Tabelle 9 – Beispiel eines Ursachenkatalogs	40
Tabelle 10 – Risikoindikatoren	41

Vorwort

Diese Bachelorarbeit unterscheidet zwischen Hochschulprojekten im Kontext der Ausbildung auf der einen Seite und Projekten außerhalb der Hochschule auf der anderen. Projekte in der Lehr- und Lernsituation sind primär durch die Wissensvermittlung von Projektmanagementinhalten gekennzeichnet und erfordern ein hohes Maß an Betreuungsaufwand seitens der Professoren. Diese Projekte werden in der Arbeit als „studentische Projekte“ bezeichnet. Alle anderen Projekte, die außerhalb der Hochschule Mittweida stattfinden, werden in dieser Arbeit „nicht-studentische Projekte“ genannt. Eine detailliertere Abgrenzung erfolgt in Kapitel 2.6.

Unabhängig von der in dieser Arbeit verwendeten männlichen Sprachform sind stets beide Geschlechter gemeint. Ist bspw. vom Projektleiter die Rede, sind selbstverständlich immer *Projektleiterinnen und Projektleiter* gemeint, gleiches gilt für den Begriff Student. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde diese Schreibweise gewählt.

1 Einleitung

„Projekte sind das Mittel, die Gegenwart zu verbessern, Ziele und Strategien umzusetzen und auf neue Herausforderungen zu reagieren.“¹

In Zeiten dynamischer Technologieentwicklungen, schneller wachsender Märkte sowie kürzeren Produktlebenszyklen gewinnt eine projektspezifische Organisation gegenüber etablierten Arbeitsprozessen an Bedeutung. Individueller werdende Aufträge mit ungewohnten Aufgaben fordern eine strukturierte und zielorientierte Problemlösung, die mittels Projektmanagement flexibel koordiniert werden kann. Um den Wirkungsbereich von projektorientiertem Arbeiten spürbar und sichtbar zu machen, kann eine Übertragung von Kompetenzen nicht früh genug stattfinden. Hochschulprojekte bieten Studierenden die wertvolle Möglichkeit, sich essentielle Projektmanagementkenntnisse anzueignen, Verantwortung zu übernehmen und sich optimal auf den Berufseinstieg vorzubereiten.

Diese Bachelorarbeit mit dem Titel „Analyse und Entwicklung eines Projektleitfadens für studentische Projekte am Beispiel der crossmedialen Kampagne für das Career Service Center“ überprüft, ob studentische Projekte der Hochschule Mittweida dem gleichen Managementprozess folgen wie nicht-studentische Projekte. Die Aufteilung in Projektphasen sowie die Anwendung wesentlicher Managementmethoden werden Teil der Untersuchung sein. Anhand eines Vier-Phasenmodells wird eine Übersetzung von nicht-studentischem Projektmanagement auf studentisches Projektmanagement vorgenommen und dabei ein Projektleitfaden für Hochschulprojekte entwickelt. Dieser Projektleitfaden soll den Studierenden als hilfreiches Instrument dienen und sie während ihrer Projektarbeit begleiten und unterstützen. Eine Vernachlässigung des Projektabschlusses in Hochschulprojekten kann die Chance auf einen gemeinsamen Lernerfolg vermindern. Die vorliegende Arbeit möchte mit der Optimierung dieser letzten Projektphase die Nachhaltigkeit zukünftiger Projekte der Hochschule Mittweida fördern.

In der Literatur und Praxis ist die Anzahl von Arbeitsansätzen und Methoden für Projektarbeit groß, sodass in dieser Arbeit nur eine Auswahl an möglichen Maßnahmen dargestellt werden kann. Sie zeigt einen Auszug methodischer Anregungen, um Defiziten in der Projektarbeit entgegenzuwirken.

¹ Coy et al. 2010, S. 18

Im Kapitel *Projektmanagement* werden zunächst Definitionen und Begrifflichkeiten des Projektmanagements sowie die Wirtschaftlichkeit und Vorteile von nicht-studentischem Projektmanagement näher erläutert. Neben der Beschreibung verschiedener Phasenmodelle wird ein Vier-Phasenmodell vorgestellt, das für die Erstellung des Leitfadens maßgebend sein wird. Anschließend wird auf die beteiligten Projektinstanzen und die Besonderheit von Projektarbeit im studentischen Team eingegangen. Der Punkt 2.6 dient einer klaren Abgrenzung studentischer Projekte von nicht-studentischen Projekten.

Im Kapitel *Entwicklung des Leitfadens* erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen an einen Projektleitfaden im Hinblick auf Notwendigkeit, Inhalt und Aufbau. Auf der Basis theoretischer Projektmanagementgrundlagen und unter Berücksichtigung der Besonderheit studentischer Hochschulprojekte wird der begleitende Projektleitfaden entwickelt. Die Beispiele beziehen sich auf die von Studierenden der Hochschule Mittweida durchgeführte crossmediale Kampagne für das Career Service Center. Dieser Teil der Arbeit hebt sich stilistisch von den restlichen Kapiteln der Arbeit ab, da er die Zielgruppe Studenten direkt anspricht und als Handreichung konzipiert ist. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Projektleitfaden zur besseren Übersichtlichkeit einer eigenen Gliederung folgt, die nicht in das Inhaltsverzeichnis der vorliegenden Arbeit aufgenommen wird.

Das Kapitel *Überprüfung des Leitfadens* dient einer ergebnisorientierten Analyse des entstandenen Projektleitfadens. Es wird überprüft, ob die Inhalte des Leitfadens bei dem Projektverlauf der crossmedialen Kampagne berücksichtigt wurden und wo Abweichungen aufgetreten sind. Abgerundet wird die Bachelorarbeit durch eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse.

2 Projektmanagement

2.1 Definitionen und Begrifflichkeiten

Um den Begriff Projektmanagement zu verstehen, werden zunächst die beiden einzelnen Begriffe Projekt und Management betrachtet. Da in beiden Fällen viele unterschiedliche Definitionen existieren, haben sich allgemeingültige Erklärungen bisher nicht durchgesetzt.

Die DIN 69 901 beschreibt ein Projekt als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Projekten und projektspezifische Organisation.“² Ein Vorhaben kann dann als Projekt bezeichnet werden, wenn es aufgrund seiner Komplexität in einzelne Arbeitspakete unterteilt und von Mitgliedern eines interdisziplinären Teams abgearbeitet wird. Projekte unterscheiden sich in ihrer Art von Inhalt, Reichweite, Branche, Auftraggeber und dem Grad der Einmaligkeit.³ Ergänzend zu den fünf verschiedenen Arten von Projekten (business, public, social, military und private projects) unterscheidet Diethelm weiter zwischen internen und externen, technischen und nichttechnischen Projekten, Groß- und Kleinprojekten, konventionellen und unkonventionellen Projekten und zwischenbetrieblichen und überbetrieblichen Projekten.⁴ Für Pfetzing und Rohde ist der Zweck oder die betriebliche Funktion ausschlaggebend für die Projektart. Je nach Branche und Abteilung wird der Projektarbeit unterschiedlich große Bedeutung zugeschrieben.⁵ Losgelöst von den vielen Bereichen, in denen Projekte stattfinden können, lassen sich nach Litke folgende Gemeinsamkeiten herausfiltern: Projekte verfügen über einen definierbaren Anfang und ein definierbares Ende, bergen technische, ökonomische oder terminliche Risiken, sind vielschichtig und relevant, entsprechen keiner Routine und haben den Anspruch auf Veränderung.⁶

² Norm DIN 69 901-5, S. 11

³ vgl. Huhle 2011, Folie 3, 8

⁴ vgl. Diethelm 2000, S. 2 f., 12-19

⁵ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 25

⁶ vgl. Litke 2007, S. 19

Management bezeichnet die Leitungs- und Führungsfunktion innerhalb eines Unternehmens, die die Befugnis einräumt, betriebliche Grundsatzentscheidungen zu treffen. Management ist entweder strategisch oder operativ ausgerichtet und beschäftigt sich zyklisch mit den Kernaufgaben Planung, Umsetzung, Analyse und Steuerung. Ausgeübt wird diese lenkende Tätigkeit auf unterschiedlichen Hierarchieebenen des Unternehmens.⁷

Nach Rinza ist Projektmanagement ein „Leistungs- und Organisationskonzept, mit dem versucht wird, die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall oder der Genialität einzelner Personen zu überlassen, sondern sie ganz gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen.“⁸ Daraus ergeben sich drei Hauptaufgaben, die mit Hilfe von Projektmanagement erreicht werden sollen: die Berücksichtigung der kalkulierten Kosten, die Bearbeitung der vorgegebenen Sachziele und die Einhaltung der geforderten Fertigstellungstermine. Mit anderen Worten soll Projektmanagement als umfassendes Führungskonzept komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität realisieren.⁹ Jedoch folgt Projektmanagement keinem starren Muster, sondern versteht sich eher als Denkhaltung. Demnach soll Projektmanagement zu kritischen Fragen animieren, eine disziplinierte und zeitgebundene Bearbeitung fördern und die wichtigsten Ziele innerhalb einer Organisation transparent machen und umsetzen.¹⁰

2.2 Wirtschaftlichkeit und Vorteile

Auch wenn studentische Hochschulprojekte im Rahmen der Ausbildung nicht gewinnorientiert sind und eine Wirtschaftlichkeitsrechnung vornehmlich die Ressource Zeit betrifft, sind Budgetverwaltung und -einhaltung dennoch Bestandteil der Lehre. Ob ein Budget tatsächlich oder nur fiktiv vorhanden ist, hängt von der Art des Hochschulprojektes ab. In jedem Fall gilt es das Budget einzuhalten. Generelle Ausführungen über die Wirtschaftlichkeit und die Vorteile von nicht-studentischem Projektmanagement stehen hierzu in keinem Widerspruch.

Um sich der Wirtschaftlichkeit von Projektmanagement (PM) gegenüber herkömmlichen Vorgehensweisen bewusst zu werden, reicht ein Kostenvergleich nicht aus. Die-

⁷ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 10 f.

⁸ Rinza 1998, S. 4

⁹ vgl. Rinza 1998, S. 15; vgl. Litke/Kunow 2004, S. 16

¹⁰ vgl. Coy et al. 2010, S. 19

ser würde den Nutzen von PM gänzlich außer Acht lassen. Rinza benennt die Faktoren, die eine Ermittlung des Projektmanagementnutzens so schwierig machen: viele nicht quantifizierbare Parameter, die Einmaligkeit jeder Projektdurchführung und die Tatsache, dass der Nutzen nicht eindeutig zu messen ist. Um der dringlichen Frage nach dem Nutzen des PM dennoch gerecht zu werden, differenziert Rinza den Mehrwert für das Unternehmen, für den Auftraggeber (AG) und für die Mitarbeiter. Die entscheidenden Vorteile für das Unternehmen umfassen die enge Zusammenarbeit mit dem Projektleiter, die ein größeres Vertrauensverhältnis schafft, die Reduzierung des Risikos durch die präzise Planung, das frühzeitige Erkennen von Problemen und deren Auswirkung auf Termine und Kosten sowie die Tatsache, dass die Unternehmensleitung detaillierter über den aktuellen Stand, die Schwierigkeiten und Risiken des Projekts informiert ist. Ebenfalls kann durch die höhere Flexibilität von PM in den Abteilungen stärker auf die Unternehmensinteressen eingegangen werden. Für den Auftraggeber hat die Anwendung von Projektmanagement folgenden Mehrwert: einen ständigen Ansprechpartner in der Person des Projektleiters, ein höheres Gesamtvertrauen durch die transparente Projektstruktur und eine optimierte Ergebnislieferung aufgrund der detaillierten Planung und Zieldefinition sowie der Berücksichtigung alternativer Lösungen. Auch für die Mitarbeiter ist PM von Vorteil. Klar definierte Arbeitspakete bedeuten eine überschaubarere Aufgabe, ein erfolgreiches Erreichen von Teilzielen fördert die Motivation für das gesamte Projekt und die größere Anzahl der Leitungsstellen eröffnet den Mitarbeitern die Möglichkeit sich öfter an Führungsaufgaben zu profilieren. Rinza betont, dass PM nur wirtschaftlich sein kann, wenn alle Unterlagen der Planung auch durchgehend für die Überwachung und Steuerung eingesetzt werden.¹¹

Um die Attraktivität von Projektarbeit gegenüber der bestehenden Linienarbeitsweise zu verdeutlichen, wird im Folgenden auf die Vorteile von PM eingegangen. Nach Pfitzing und Rohde eignet sich die Projektorganisation mit kurzen Entscheidungswegen, kostengünstigerer Aufgabenerfüllung und ganzheitlicher Problemlösungsorientierung eher für komplexe Projekte als die Linienorganisation. Die rotierende Zuteilung der Aufgaben und die gemeinschaftliche Lösungsfindung fördern Kreativität und geben vernetztem Denken mehr Spielraum.¹² Beim vernetzten bzw. flexiblen Planen und Denken wird nicht mehr von einem geplanten Zustand oder geplanten Ergebnis ausgegangen, sondern es werden ebenso Alternativen mit einkalkuliert und gegebenen-

¹¹ vgl. Rinza 1998, S. 164, 169-172

¹² vgl. Pfitzing/Rohde 2009, S. 21-23

falls flexibel verfolgt. Auf unerwartete Ereignisse, die in linearen Systemen als Krisen gelten würden, kann mittels vernetzten Denkens elastisch reagiert werden.¹³

Die gegebene Unternehmensorganisation mit ihren stabilen Arbeitsprozessen ist nach Coy et al. nicht für Projekte ausgelegt, da diese quer zu den alltäglichen Abläufen stattfinden. Projekte befinden sich daher in einem Spannungsverhältnis zwischen Linien- und Projektorganisation. Mit der flexiblen Struktur eines Projekts kann ohne starre Hierarchien bereichsübergreifend und ad-hoc auf veränderte Markt- und Kundenbedürfnisse eingegangen werden.¹⁴

Ein weiterer Vorteil von Projektarbeit ist der Drang nach Innovation. Es gilt, neue Wege zu beschreiten und Unbekanntes zu wagen. Dabei werden Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Veränderungen können allerdings nur erfolgreich verwirklicht werden, wenn alle betroffenen Handlungsbereiche, wie z.B. Organisation, Systeme, Menschen und Werte aktiv in den Prozess mit einbezogen werden.¹⁵

2007 skizzierte die Deutsche Bank Research in ihrer Studie „Deutschland 2020“ Zukunftsszenarien und kam zu dem Ergebnis, dass besonders der deutsche Mittelstand von der speziellen und firmenübergreifenden Zusammenarbeit in und mit Projekten profitieren wird. Bis zum Jahr 2020 soll die Projektwirtschaft ihren Anteil von 2% auf 15% der gesamten Wertschöpfung in Deutschland steigern.¹⁶

2.3 Projektphasen

Ein Projekt wird aufgrund seiner Komplexität zur besseren Steuerung in organisatorische Einheiten gesplittet.¹⁷ Diese Abschnitte heißen Projektphasen - ihnen werden verschiedene Aktivitäten zugeordnet. Die Phaseneinteilung erlaubt eine transparente und nachvollziehbare Übersicht aller geplanten Schritte, dient der Aufrechterhaltung eines Ordnungssystems und verdeutlicht zudem, dass vorausgehende Phasen einen rückwirkenden Effekt auf nachgeschaltete Phasen auslösen.¹⁸ Nach Litke wird Transparenz am schnellsten durch die Regel „vom Groben zum Detail“ erzielt. Zusätzlich

¹³ vgl. Diethelm 2000, S. 53

¹⁴ vgl. Coy et al. 2010, S. 30, 19

¹⁵ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 369; vgl. Coy et al. 2010, S. 34

¹⁶ vgl. http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000209595.pdf (28.08.2012, 08:45)

¹⁷ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 63

¹⁸ vgl. Diethelm 2000, S. 157

können durch die verbesserte Kontrolle von Phasen Projektrisiken in finanzieller, technischer und zeitlicher Hinsicht minimiert werden.¹⁹ Für den Projektfortschritt sind sogenannte „Meilensteine“ förderlich. Ein Meilenstein bezeichnet den Abschluss einer Phase und bildet gleichzeitig ein Zwischenergebnis im Projektverlauf. Erst wenn ein Meilenstein erreicht wird, kann das Projekt in die nächste Phase übergehen.²⁰

Die Fachliteratur des Projektmanagements verweist auf sehr unterschiedliche Phasenmodelle. Nach Litke und Kunow gilt die Regel: „Je komplexer das Projekt, desto mehr Phasen sollte das Modell haben“.²¹ Laut Diethelm sollte ein Projekt mindestens zwei Phasen (Planung und Realisierung) bzw. drei Phasen (Vorinvestition, Durchführung und Nutzung) berücksichtigen. Er bezeichnet die Phaseneinteilung eines Projekts als sehr individuellen Prozess, bei dem die Einflussgrößen Art, Größe, Komplexität und Risiko die Anzahl der Phasen bestimmen.²² Rinza differenziert den gesamten Projektablauf in vier Phasen (Konzeption, Definition, Realisierung und Verwendung).²³ Pfetzing und Rohde beschreiben das allgemeine Vorgehensmodell nach Götz Schmidt als universell und für verschiedene Projekte geeignet. Dieses Modell läuft nach dem Schema Planen – Machen – Übergeben ab. Es trennt die Initiative vor Projektbeginn und die Erhaltung nach dem Projektende von den eigentlichen Phasen ab, wobei die Planungsphasen (Vorstudie, Hauptstudie, Teilstudien) sich zyklisch mit der Frage nach dem besten Lösungsweg beschäftigen.²⁴ Phasenmodelle können je nach Projekt sehr verschieden sein. Essentiell bei allen Modellen ist allerdings, „dass die Phasen benannt werden, überschaubare und abgrenzbare Aufgaben enthalten, ein Arbeitsergebnis definieren und dass die in ihnen definierten Aufgaben und zu erzielenden Ergebnisse im Team unmissverständlich abgeklärt werden“.²⁵

Das Vier-Phasenmodell, bestehend aus Definition, Planung, Durchführung und Abschluss, eignet sich gut für studentische Projekte, da es mit den Inhalten der Vorlesung im fünften Fachsemester korrespondiert. Für Studenten, die die theoretischen Grundlagen erstmals in die Praxis umsetzen sollen, stellen vier Phasen inklusive ihrer Aktivitäten einen zu bewältigenden Anspruch dar. Jede weitere Phasenunterteilung würde einen kompakten Überblick verhindern. An dieser Stelle wird in Anlehnung an das Prozessmodell von Silke Schütte (Wirtschaftslexikon Gabler) ein selbst entworfenes Vier-

¹⁹ vgl. Litke 2007 S. 26

²⁰ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 38

²¹ Litke/Kunow 2004, S. 39 f.

²² vgl. Diethelm 2000, S. 157, 166

²³ vgl. Rinza 1998, S. 44

²⁴ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 180 f.; vgl. Schmidt 2003, S. 40 ff.

²⁵ Litke/Kunow 2004, S. 39

Phasenmodell (siehe Abb.1)²⁶ vorgestellt. Um die Gesamtstruktur dieses Modells besser zu verstehen, folgt eine eingehende Beschreibung der den Phasen zugeordneten Aktivitäten. Dieses Phasenmodell wird für die spätere Entwicklung des Projektleitfadens maßgebend sein.



Abbildung 1 – Vier-Phasenmodell

Die Phase der **Projektdefinition** beinhaltet eine Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, die für den späteren Projektfortschritt richtungsweisend sind. An die Klärung der Ausgangssituation, bei der zunächst Informationen über den Projektgegenstand und das Projektumfeld eingeholt werden, schließt sich direkt die Zieldefinition an.²⁷ Ziele sind Ergebnisse, die in der Zukunft liegen und an denen sich alle Beteiligten orientieren.²⁸ Für Schmitz und Nathrath ist eine klare Zieldefinition der Beginn eines jeden Projekts und unbedingt erforderlich, um den Projekterfolg messbar zu machen. Jedes Teammitglied muss in den Zieldefinitionsprozess integriert werden

²⁶ Abbildung modifiziert nach <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

²⁷ vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

²⁸ vgl. Coy et al. 2010, S. 50

und sich mit den Zielen identifizieren können. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich alle Projektaktivitäten auf das gleiche Endergebnis ausrichten.

Anschließend erfolgt eine Identifizierung aller internen und externen Faktoren, die das Projekt beeinflussen könnten. Mittels einer universellen Analysemethode, der SWOT-Analyse, werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abgewogen und relativiert.²⁹ Der Vorgang dieser Methode wird im Praxisteil näher erläutert. Eine weitere Analyse, die Stakeholder-Analyse, fokussiert die von Individuen und Institutionen ausgehenden Risiken und kann als Risikoanalyse verstanden werden.³⁰ Stakeholder sind Interessengruppen, wie z.B. Aktionäre, Mitarbeiter oder Kunden, deren Einfluss auf das Projekt erheblich sein kann und deshalb eingestuft werden muss.³¹ Zusätzlich sollte das Projekt im Rahmen einer Machbarkeitsstudie realistisch eingeschätzt werden. Sie dient der Feststellung der Realisierbarkeit einer Problemlösung und untersucht u.a. technische Rahmenbedingungen, Marktverhältnisse sowie rechtliche und betriebliche Vorgaben. Die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie sind der Nachweis der Machbarkeit, die zu erwartende Hauptschwierigkeit und die nötigen Voraussetzungen zur Erfüllung der Machbarkeit.³²

Innerhalb eines Projekts müssen Rollen vergeben werden und klare Regelungen bezüglich der Entscheidungsgewalten herrschen. Dies geschieht mit der Festlegung der Projektorganisation. In ihr sind Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Berichtswege von Auftraggeber, Projektleiter, Projektteam und Fachbereichen eindeutig manifestiert.³³ Die Projektorganisation tritt in drei Grundformen (Einfluss-, die Matrix- oder die reine Projektorganisation) auf und bildet die Infrastruktur des Projekts.³⁴ Wenn sich die Vertragspartner, Auftraggeber und Projektleiter als Auftragnehmer, über Rechte und Pflichten geeinigt haben, wird dies inhaltlich und formal als Projektauftrag festgehalten. Der Inhalt des Projektvertrags ergibt damit die Handlungsfähigkeit für die Laufzeit des Projekts und stellt für den Projektleiter die Grundlage der Projektarbeit dar; Änderungen müssen vom Auftraggeber abgesegnet werden. Mit der Projektstartbesprechung, auch Kick-off-Meeting genannt, erfolgt der offizielle „Startschuss“ des Projekts. Hier werden alle Projektbeteiligten detailliert über Projektziel, Rahmenbedingungen, Hand-

²⁹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 13 f., 52, 23

³⁰ vgl. Diethelm 2000, S. 90 f.

³¹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 84 f.

³² vgl. Olfert 2007, S. 39 f., 244

³³ vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

³⁴ vgl. Coy et al. 2010, S. 62

lungsspielräume und Bedeutung des Projekts informiert.³⁵ Die erste Phase endet mit dem Meilenstein „Projektdefinition und Projektauftrag“. Das Projekt ist somit für die Planungsphase freigegeben.

Die zweite Phase beinhaltet die gesamte **Projektmanagement-Planung**, beginnt mit der Grobplanung und endet mit der vollständigen Ausarbeitung verschiedener Teilpläne. Litke definiert das Ziel der Projektplanung als „die Ermittlung realistischer Sollvorgaben hinsichtlich zu erbringender Arbeitsleistung und deren Termine einerseits, Ressourceneinsatz und zulässige Kosten sowie von Einzelschritten der Projektdurchführung im Rahmen der gegebenen Rahmenbedingungen andererseits.“³⁶ Die umfangreiche Planungsphase dient dazu, sich den Stellenwert des Projekts zu vergegenwärtigen. Alle strategischen Maßnahmen sind für den späteren Projektverlauf entscheidend.³⁷

Zunächst wird das gesamte Projekt im Rahmen der Grobplanung in einem Projektstrukturplan (PSP) in einzelne Projektteile, Arbeitspakete, zerlegt. Jedes Arbeitspaket (AP) entspricht einer in sich abgeschlossenen Aufgabe, die nicht weiter unterteilt werden kann. Durch den PSP werden die zu bewältigenden Aufgaben transparent und die Überschneidungen sichtbar. Markante Entscheidungspunkte im Projektverlauf sind durch Meilensteine gekennzeichnet. Nachdem Arbeitspakete und Meilensteine in eine logische Reihenfolge gebracht wurden, ergeben sich aus ihrer geschätzten Bearbeitungszeit die Rahmenbedingungen für die Terminplanung.³⁸ Eine erste Aufwands- und Ressourcenschätzung wird vorgenommen. Aus den aufgelisteten Arbeitspaketen lassen sich die personellen Anforderungen herleiten, welche nach Möglichkeit kompetenzorientiert auf die Teammitglieder verteilt werden.³⁹ Die Rollenverteilung für Projektleiter und Projektmitarbeiter erfolgt unter fachlichen sowie sozialen Gesichtspunkten. Neben einer hohen fachlichen Qualifikation ist eine ausgeprägte Sozialkompetenz mitentscheidend für den Erfolg des Projekts. Teamfähigkeiten, wie z.B. Zuverlässigkeit, Toleranz und Hilfsbereitschaft müssen oft erst erlernt werden. Verantwortlich für den Teamentwicklungsprozess ist v.a. der Projektleiter. Ihm sollte bewusst sein, dass die Zusammenarbeit von verschiedenen Menschen ein dynamischer Prozess ist, der verschiedene Phasen (Kennenlernen, Auseinandersetzung, Organisation,

³⁵ vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04); vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 159 f.

³⁶ Litke 2007, S. 83

³⁷ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 33, 35-36

³⁸ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 220, 232

³⁹ vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

produktives Arbeiten) durchläuft.⁴⁰ In der Feinplanung wird ein verbindlicher Umsetzungsplan (Balken- oder Netzplan) mit konkreten Terminen konstruiert, der AP-Abhängigkeiten, den Personal- und Kostenaufwand sowie die Verfügbarkeit sonstiger Ressourcen berücksichtigt.⁴¹ Der Kostenplan wird anhand der Personal-, Material-, Sach- und Dienstleistungs- sowie Kapitaleinsatzkosten erstellt.⁴² Die Planungsphase ist mit dem Meilenstein „vollständige Ausarbeitung der PM-Pläne“ abgeschlossen. Das Projekt ist zur Umsetzung bereit.

Die Phase der **Projektdurchführung** besteht im Kern aus der Realisierung der Planung und deren sukzessiver Überwachung und Steuerung. Anhand ständiger Vergleiche des Sollzustands aus der Planung (Grob- und Feinplanung) mit dem Istzustand aus der Durchführung entstehen zu überwachende Soll- und Istwerte. Der sich hieraus ableitende Handlungsbedarf ist die Projektsteuerung, die als prozessartige Annäherung von Soll- und Istwerten verstanden wird.⁴³ Dies ist ein repetitiver Vorgang, dessen Ziel es ist, gegenwärtige Entwicklungen der Planung zu beobachten, auftretende Abweichungen zu erkennen und steuernde Maßnahmen einzuleiten.⁴⁴ Während der gesamten Projektdurchführung ist eine übersichtliche und vollständige Dokumentation aller Ergebnisse unerlässlich. Sie macht den Projektfortschritt nachvollziehbar und muss allen Beteiligten einen direkten Zugriff auf Informationen garantieren. Dies geschieht durch festgelegte Standards, einem gemeinsamen Speichermedium und einer Ordnerstruktur.⁴⁵ Litke verweist hierzu auf eine Projektbibliothek als Dateisystem, die für jedes Projekt separat angelegt werden muss und alle Projektdokumente verwaltet.⁴⁶

Ein reibungsloser Informationsfluss gehört ebenso zur Projektkommunikation wie ein respektvoller Umgang der Projektbeteiligten untereinander. Intensive Kommunikation ist nötig und fördert die gemeinsame Problemlösung.⁴⁷ Die in der Definitionsphase identifizierten potenziellen Risiken werden anhand des Risikomanagements überwacht und deren Eintritt gemanagt. Dies bedeutet, dass ein Handlungskonzept entwickelt wird, mit dem man auftretenden Gefahren entgegenwirken kann. Ziel des Risikomanagements ist es, einzuschätzen, welcher Aufwand sich für welchen möglichen Schaden

⁴⁰ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 145, 163-166

⁴¹ vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

⁴² vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 271

⁴³ vgl. Diethelm 2000, S. 229 -231

⁴⁴ vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 26

⁴⁵ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 383

⁴⁶ vgl. Litke 2007, S. 59

⁴⁷ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 107

lohnt.⁴⁸ Aufgrund der Ungewissheit, die jedes Projekt mit sich bringt, können jederzeit sachbezogene sowie soziale Konflikte auftreten. Im Rahmen des Konfliktmanagements werden Konflikte zunächst als nichts Negatives angesehen, denn sie können sich durchaus positiv auf ein Projekt auswirken. Wichtig ist nur, dass Konflikte rechtzeitig erkannt und proaktiv, d.h. vorausschauend, behandelt werden.⁴⁹ Diese Phase schließt mit dem Meilenstein „Projektgegenstand entspricht Ziel“ ab und leitet die Abschlussphase ein.

Im **Projektabschluss** wird das Projekt inhaltlich sowie emotional/sozial abgeschlossen, die Ergebnisse evaluiert und nutzbar aufbereitet sowie dem Auftraggeber übermittelt.⁵⁰ Schmitz und Nathrath sprechen sich für ein aktiv gestaltetes Projektende aus, das eine saubere Übergabe und einen echten Lernprozess ermöglicht. Zunächst wird anhand einer Abschlusskontrolle sichergestellt, dass Projektziel und Ergebnis wie vereinbart vorliegen. In einem finalen Soll-Ist-Vergleich können letzte Abweichungen erkannt und beseitigt werden. Diese Abschlusskontrolle mit einer gekoppelten Fehleranalyse erlaubt einen Lerneffekt für kommende Projekte. Die während des Projektverlaufs gewonnenen Erkenntnisse werden in einem Abschlussbericht festgehalten. Dabei fokussiert eine interne Betrachtung die einzelnen Vorgänge und dokumentiert die Erfahrungswerte für die gesamte Organisation, während eine externe Version eher die Ergebnisse hervorkehrt und somit v.a. für den Auftraggeber von Bedeutung ist.⁵¹ Indem der Auftraggeber das Ergebnis formal abnimmt, entlastet er Projektleiter und Teammitglieder von ihren Aufgaben und die Projektorganisation wird aufgelöst.⁵² Am Ende des Projekts können die Projektmitglieder auf eine Reihe an gesammelten Erfahrungen zurückblicken, zu der beispielweise der fachliche Wissenszuwachs, die persönliche Entwicklung aber auch Erfahrungen im Umgang mit „Macht und Hierarchie“ zählen. Für eine abschließende Projektbewertung muss sich die Qualität der Projektergebnisse erst in der Praxis beweisen – bis dahin vergehen meist einige Monate.⁵³ Die letzte Phase erreicht hier den Meilenstein „Endabnahme und Projekterfahrung“.

⁴⁸ vgl. Pfetzinger/Rohde 2009, S. 354 f.

⁴⁹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 108 ff.

⁵⁰ vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 27

⁵¹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 116-118

⁵² vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

⁵³ vgl. Pfetzinger/Rohde 2009, S. 430, 435

2.4 Projektbeteiligte

Die Effizienz von Projektarbeit kann nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn innerhalb der Projektorganisation klare Regelungen bezüglich Aufgabenverteilung und Verantwortungsbereich herrschen. Dabei werden die Rollen der Projektbeteiligten dahingehend unterschieden, ob sie längerfristig oder nur für die Dauer eines einzelnen Projekts besetzt werden. Im ersten Fall ist z.B. von der Geschäftsleitung, bzw. dem Vorstand, der technischen Leitung oder der IT-Abteilung die Rede. Diese Bereiche sind fortlaufend mit Projektarbeit beschäftigt und gehören der Projektrahmenorganisation an. Stellen der Linienorganisation mit besonderen Aufgaben in konkreten Projekten (z.B. Sponsor, Controlling) und die ernannten Projektrollen und Entscheidungsinstanzen bilden die Einzelprojektorganisation. Generell lässt sich jedes Projekt in zwei Ebenen trennen; in die Ebene des Auftraggebers, der das Projekt initiiert und in die des Auftragnehmers, der es erbringt.⁵⁴ An dieser Stelle werden die Aufgaben und Kompetenzen folgender Projektbeteiligter näher erläutert: Lenkungsausschuss bzw. Entscheidungsgremium, Projektleiter, Projektmitarbeiter und Fachausschuss.

Nach Olfert ist der **Lenkungsausschuss** „ein Verbindungs-, Entscheidungs- und Schlichtungsgremium, dessen Interesse in der Realisierung des Projekts und der Umsetzung des Projektkonzeptes liegt.“⁵⁵ Er setzt sich aus leitenden Mitarbeitern der maßgeblich betroffenen Abteilungen zusammen. Der Lenkungsausschuss (LA) wird temporär und projektbegleitend als wesentliche Projektlösungsinstanz gebildet und ist die Schnittstelle zwischen Projekt- und Unternehmensorganisation.⁵⁶ Abhängig von der Organisationsform gibt es zwei Interpretationen des Lenkungsausschusses, als oberstes beschlussfassendes Gremium der Organisation eines einzelnen Projekts oder als zentrales Gremium einer Organisation zur Steuerung des gesamten Projektportfolios. Im ersten Fall ist der LA die höchste Entscheidungsinstanz des Projekts, untersteht aber der Unternehmensführung. Handelt es sich allerdings um einen LA als zentrales Gremium, ist er auch für das Projektportfolio zuständig und stellt für das einzelne Projekt gleichzeitig die Unternehmensführung dar.⁵⁷ Trotz der unterschiedlichen Interpretationen erfüllt der Lenkungsausschuss im Wesentlichen folgende Aufgaben: Er initiiert das Projekt, definiert das Projektziel, trifft Richtlinienentscheidungen, ernennt den Projektleiter sowie Führungskräfte der Fachbereiche, prüft und überwacht den Projektfortschritt und berät den Projektleiter bei Problemen. Demnach schafft er optimale

⁵⁴ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 51 f.

⁵⁵ Olfert 2007, S. 52

⁵⁶ vgl. Olfert 2007, S. 52, 244

⁵⁷ vgl. <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/lenkungsausschuss> (09.09.2012, 22:00)

Startbedingungen für das Projekt und beendet es durch die Freigabe des Abschlussberichts. Zudem ist der Lenkungsausschuss befugt, die Projektparameter Zeit und Budget zu ändern, Entscheidungen zu treffen, die den Kompetenzbereich des Projektleiters übersteigen, und kann über einen vorzeitigen Projektabbruch bestimmen. Aufgrund der zugesprochenen Verantwortungsbefugnis dürfen sich die Mitglieder des Lenkungsausschusses nicht vertreten lassen.⁵⁸

Die Position des **Projektleiters** stellt eine Schlüsselrolle im Projekt dar und sollte aufgrund ihrer hohen Anforderungen wohlüberlegt vom Lenkungsausschuss vergeben werden. Der Zuständigkeitsbereich des PL liegt im operativen Management. Nach der Beschreibung von Schmitz und Nathrath verantwortet der Projektleiter die Realisierung eines Projekts innerhalb einer festgesetzten Zeitachse mit limitiertem Budget und unter Berücksichtigung geplanter Qualitätsmerkmale.⁵⁹ Die Auswahl des Projektleiters erfolgt anhand der fachlichen Qualifikation, ausreichenden Projektmanagementkenntnissen sowie einer ausgeprägten Sozialkompetenz. Letztere ist hauptsächlich von der Persönlichkeit des Projektleiters abhängig und zeigt sich durch Teamgeist, Menschenführung, Verhandlungsgeschick, Selbstreflexion, Motivationsfähigkeit und Autorität, um nur einige zu nennen.⁶⁰ Zu den wichtigsten Aufgaben eines Projektleiters zählen: Zieldefinition mit anschließender Erstellung des Projektauftrags und dessen Freigabe im Einvernehmen mit dem Lenkungsausschuss, Vorschläge zur Rollenverteilung im Projekt, Aufbau einer Projektorganisation, Planung, Überwachung und Steuerung des gesamten Projekts hinsichtlich Aufbau, Ablauf, Kosten, Termine und Qualität, Delegation von Aufgaben und Führung von Mitarbeitern, Sicherstellung des Informationsaustauschs und der Dokumentation, Konfliktmanagement, Berücksichtigung von Änderungen, Kommunikation nach außen und Vorbereitung sowie Herbeiführung phasengerechter Entscheidungen.⁶¹ Im Rahmen des Projekts berichtet der PL primär an den Lenkungsausschuss, während er gegenüber seinen Projektmitarbeitern fachliche Weisungsbefugnis hat. Ebenfalls ausschlaggebend für den Projekterfolg ist die Akzeptanz, die der Projektleiter durch sein Team und das Projektumfeld erfährt. Die besten Erfolge kann ein Projektleiter nur mit voller Unterstützung des Top-Managements erzielen.⁶²

Die **Projektmitarbeiter**, bzw. Teammitglieder führen die wesentliche Projektarbeit aus. Unter der Koordination des Projektleiters verantworten sie die Planung und Steuerung

⁵⁸ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 35 f.; vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 55 f.; vgl. Litke 2007, S. 65

⁵⁹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 36

⁶⁰ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 142-144

⁶¹ vgl. Litke 2007, S. 168 f.; vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 53 f.

⁶² vgl. Coy et al. 2010, S. 79, 45

der ihnen zugeteilten Arbeitspakete größtenteils selbst. Je nach Anspruch und Bedarf der einzelnen Phasen kann die Konstellation der Teammitglieder variieren. Generell arbeiten sie eng mit dem Projektleiter zusammen.⁶³ Projektmitarbeiter sind Vertreter ihrer Fachabteilung und werden anhand ihrer fachlichen Kompetenzen, aber auch ihrer sozialen Fähigkeiten für ein Projekt ausgewählt. Zu ihren Aufgaben zählen: Einsatz der Fachkompetenz innerhalb des designierten Aufgabenbereichs und dessen Vertretung im Projekt, Verfolgung zielorientierter und konstruktiver Lösungen, regelmäßige Rückmeldung und Abstimmung mit dem Projektleiter, Kommunikation der erzielten Ergebnisse an alle Betroffenen, generelle Unterstützung des Projektmanagements und die aktive Teilnahme am Teamentwicklungsprozess. Die Befugnisse der Projektmitarbeiter umfassen die uneingeschränkte Beschaffung an fachlichen Informationen und Ressourcen ihres Bereichs, die Teilnahme an Projektsitzungen, bereichsbezogene Koordination hinsichtlich Inhalt, Umfang, Zeit, Kosten und die Umsetzung der Ergebnisse im eigenen Bereich.⁶⁴ Da Projekte oft abteilungsübergreifend sind, treffen in der Projektarbeit unterschiedliche Wissensgebiete aufeinander. Es gilt die Vorteile von Teamarbeit voll auszuschöpfen und die unterschiedlichen Absichten der betroffenen Abteilungen in Einklang zu bringen. Ein leistungsstarkes Team zeichnet sich nach Coy et al. durch folgende vier Merkmale aus: 1. ein gemeinsames Ziel, 2. einen individuellen und klar erkennbaren Beitrag zum gemeinsamen Ziel, 3. Selbstmotivation, hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung und 4. tragfähige soziale Beziehungen im Projektteam. Werden diese Voraussetzungen beachtet, entsteht in den Köpfen der Teammitglieder eine Beziehung zum und eine Identifikation mit dem Projekt, wächst ein Verantwortungsgefühl und gründet sich die Bereitschaft zum Handeln, getragen von Wertschätzung und Vertrauen. Der Projektleiter und hintergründig auch die Unternehmensleitung sollten sich der Teamentwicklung annehmen.⁶⁵

Der **Fachausschuss** ist ein Gremium mit beratender und unterstützender Funktion ohne Entscheidungskompetenzen. Er besteht aus Führungskräften der Fachabteilungen, die vom Lenkungsausschuss benannt werden. Der Fachausschuss ist während der Planung, Durchführung und Steuerung des Projekts für den Austausch fachlicher Informationen verantwortlich. Einerseits versorgt er die Projektgruppe mit Fachwissen hinsichtlich Risiken und Auswirkungen, andererseits übermittelt er die Projektergebnisse an die Fachbereiche, so dass laut Litke „der Einführungs-, Informations- und Schulungsprozess erleichtert und verkürzt werden kann.“⁶⁶ Pfetzling und Rohde weisen

⁶³ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 55-56

⁶⁴ vgl. Coy et al. 2010, S. 81; vgl. Litke/Kunow 2004, S. 97-98

⁶⁵ vgl. Coy et al. 2010, S. 83-88

⁶⁶ Litke 2007, S. 66

darauf hin, dass der Fachbereichsleiter des wesentlich betroffenen Bereichs die Rolle des Auftraggebers übernimmt. Er ist Träger der Kosten und profitiert am meisten vom Projektergebnis. Zudem ist er Mitglied des Lenkungsausschusses und stellt für den Projektleiter den wichtigsten Ansprechpartner dar. Sollte mehr als ein Fachbereich betroffen sein, werden die anfallenden Kosten von allen Bereichen getragen.⁶⁷

2.5 Studentische Projektarbeit

Nach Diethelm gelingt das Freisetzen von Potentialen und Antriebskräften bei Projektmitarbeitern nur, wenn zu der tatsächlichen Aufgabe (Pflicht) ebenso freiwillige Momente (Können, Wollen) hinzukommen. Dieser Dreiklang aus Müssen (Projektauftrag), Können (Kompetenz, Potential) und Wollen (Motivation, freiwilliges Streben) stellt demnach eine Idealkonstellation dar.⁶⁸ Auch ein studentisches Projekt sollte sich der Ausbalancierung dieser drei Dimensionen widmen. Projektorientiertes Arbeiten im studentischen Team umfasst im Wesentlichen die gleiche strukturierte Herangehensweise und Abarbeitung einzelner Teilschritte bei einem komplexen Vorhaben, wie nicht-studentische Projektarbeit.

Es ist allerdings der Status der Studierenden und die damit verbundenen Bedürfnisse, die sie von nicht-studentischen Projektbeteiligten unterscheidet. Ein Einblick in die „Lebensstile 2020“⁶⁹ zeigt, dass Studenten und ihre Bedürfnisse mehr als einer Typologie zugeordnet werden können: Es gibt die *CommuniTeens*, die zugleich Teamplayer und Individualisten sind und sich ihre Plattformen in einer globalisierten Welt via Internet und Mobiltelefone nach Interesse aussuchen. Ein intaktes Privatleben und die eigenen Identität sind wichtiger als der Karrieregedanke. Die *Inbetweens* leben durch einen oft verzögerten Berufseinstieg in einem Zustand permanenter Mobilität, Flexibilität und Umorientierung, die auch ihre privaten Beziehungen prägt. Sie legen keinen Wert auf die eigene Absicherung, sondern bevorzugen einen hohen Grad an Freiheit und Unabhängigkeit. Die *Young Globalists* kennen keine Grenzen – sie leben mit der Globalisierung, sind extrem karriereorientiert und pflegen ein weltweites Netzwerk von Kollegen und Freunden. Kreativer Gestaltungsspielraum ist ihnen ebenso wichtig wie das Gehalt.⁷⁰

⁶⁷ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 21; vgl. Litke 2007, S. 66; vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 57

⁶⁸ vgl. Diethelm 2000, S. 246 f.

⁶⁹ Ist eine Studie des Zukunftsinstitut – Eine Typologie für Gesellschaft, Konsum und Marketing

⁷⁰ vgl. <http://www.best-practice-business.de/blog/?p=2484> (18.09.2012, 13:59)

Studierende stehen am Anfang ihrer fachlichen sowie sozialen Fähigkeiten und bauen diese Schritt für Schritt auf. Gemeinsames Lernen und Teamfähigkeit werden an der Hochschule Mittweida v.a. in der Fakultät Medien durch das „Mittweidaer Modell“ unterstützt, das Studieren und Produzieren als Einheit zusammenfasst. Die Verknüpfung von publizistischer und betriebswirtschaftlicher Ausbildung gewährleistet Interdisziplinarität, der ausgeprägte Praxisbezug fördert die fachlichen Kenntnisse und die Betreuung durch erfahrene Lehrbeauftragte gibt Orientierung. Außerdem verfolgt das Modell das Prinzip „Kompetenz und Motivation durch Verantwortung“ und überträgt Studierenden bereits ab Studienbeginn Kompetenzen im Bereich der Produktion.⁷¹ Auch Rinza betont, dass ein Höchstmaß an Autonomie zu Leistungssteigerung führt und Grundlage jedes guten Projektmanagements ist.⁷²

Studentische Projektarbeit ist ebenso an terminliche Bedingungen und die Ressource Zeit gebunden, wie nicht-studentische Projektarbeit. Philipp Girrger, Producer des „Medienforum Mittweida“⁷³ 2009, differenziert drei zeitliche Aspekte bei Hochschulaktivitäten: die Ressource Zeit der Hochschule (definiert als zur Verfügung stehende Zeit der Hochschulmitarbeiter, Professoren/Dozenten und mögliche Kollisionen mit anderen Hochschulveranstaltungen), die Ressource Zeit der Studenten (Semester-, Prüfungs- und vorlesungsfreie Zeit) und externe Zeitfaktoren wie Feiertage oder Jahreszeiten.⁷⁴

2.6 Abgrenzung studentischer Projekte von nicht-studentischen Projekten

In studentischen Projekten können **fachliche Kompetenzen nicht vorausgesetzt** werden, da diese erst durch die Praxis individuell ausgebaut werden. Jeder hat die Möglichkeit, sich in den angebotenen Projekten zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Es sind Leistungsbereitschaft, Leidenschaft und Durchsetzungsvermögen, die jemandem zu einem leitenden Posten verhelfen. Ferner werden studentische Projekte **nicht monetär entlohnt**, wie es im nicht-studentischen Bereich der Fall ist, sondern mit Noten bzw. Referenzen. Der Mehrwert für die Studenten ist die Projekterfahrung. Grobe Fehler, die im nicht-studentischen Umfeld gegebenenfalls zu einer Entlassung führen, haben für Studenten nicht dieselben Folgen – hier ist die Konsequenz eine entsprechend negative Bewertung der Projektarbeit, jedoch **keine Disziplinie-**

⁷¹ vgl. <https://www.me.hs-mittweida.de/> (18.09.2012, 14:40)

⁷² vgl. Rinza 1998, S. 2

⁷³ jährlich stattfindender u. größter studentisch organisierter Fachkongress der deutschen Medienbranche

⁷⁴ vgl. Herrling 2010, Anhang 6

rung. Fehler machen bedeutet für Studenten in erster Linie einen Teil des Lerneffekts. Anders als in der nicht-studentischen Praxis werden bei studentischen Projekten **meistens keine reellen Kosten** generiert. Budgetbereitstellung und -verwendung stellen zwar den Lehrinhalt der Ausbildung dar, jedoch tragen Studenten **keine finanzielle Verantwortung**. Die Besonderheit an studentischen Projekten ist, dass sie sich in erster Linie in einem **lernenden statt** in einem **arbeitenden Organismus** befinden und die Steuergruppe bzw. der **Lenkungsausschuss aus** einem oder mehreren **wissensvermittelnden Professoren** besteht. Folglich sind Studenten als Projektleiter bzw. Projektmitarbeiter **nicht angestellt**, sondern befinden sich in einer Ausbildungssituation.

3 Entwicklung des Projektleitfadens

Der Projektleitfaden (PLF) richtet sich an Studierende der Hochschule Mittweida, die projektorientiert arbeiten und knüpft an die theoretischen Grundlagen des Projektmanagements (PM) an. Daher wird an dieser Stelle auf weitere Begriffserklärungen verzichtet. Vor dem Hintergrund, dass jedes Projekt einmalig ist und unter ganz individuellen Aspekten stattfindet, beschreibt dieser Projektleitfaden die wesentlichen Aktivitäten, die zu einem erfolgreichen Projekt führen und orientiert sich dabei an den vier Phasen: Definition, Planung, Durchführung und Abschluss.

3.1 Anforderungen an den Projektleitfaden

Die Projektlandschaft der Hochschule Mittweida ist vielseitig und reicht vom jährlichen „Campusfestival“⁷⁵ mit dem „99dre Bandcontest“ und der „Nacht der Wissenschaften“, dem „Medienforum Mittweida“⁷⁶ über „TMM“⁷⁷ bis hin zu „GAMECAST“⁷⁸ und „mwdigital“⁷⁹, um nur einige zu nennen. In jedem Projekt setzen sich Studenten neue, innovative Ziele und verfolgen diese, zum Teil in interdisziplinären Teams, mit Engagement und Leidenschaft. Aufgrund der stetigen Abwanderung der Jahrgänge und der Einmaligkeit jedes Projekts ist besonders auf den Nachhaltigkeitsaspekt zu achten. Ein Projektleitfaden, der die Projekte **phasengerecht begleitet**, kann zum Gesamterfolg eines Projekts beitragen, da er neben der Zieldefinition, der Planung und Steuerung ebenfalls einen **aktiven Projektabschluss** vorsieht. Im Projektverlauf **erworbenes Wissen** muss **nutzbar aufbereitet** werden, sodass nachfolgende Teams fortlaufender Projekte daran anknüpfen können. Zudem soll der **Lerneffekt** jedes einzelnen Projektmitarbeiters **reflektiert und dokumentiert** werden. Diese Anforderungen machen einen Projektleitfaden notwendig. Inhaltlich konzentriert sich der Projektleitfaden auf die den Phasen zugeteilten Aktivitäten. Durch eine Zergliederung wird das Gesamtprojekt übersichtlicher und die einzelnen Schritte sind besser zu steuern. Um die Effizienz des Projektleitfadens zu gewährleisten, muss er logisch aufgebaut, übersichtlich gestaltet und nachvollziehbar sein. Zur Verdeutlichung werden wesentliche Projektmanage-

⁷⁵ Für weitere Informationen siehe <http://www.global.hs-mittweida.de/~cf/wordpress/>

⁷⁶ Für weitere Informationen siehe <http://www.medienforum-mittweida.de/>

⁷⁷ TMM = Technikum Mittweida Motorsport. Für weitere Informationen siehe <http://www.global.hs-mittweida.de/~tmm/tmm/joomla/index.php>

⁷⁸ Für weitere Informationen siehe <http://www.gamecast-tv.com/>

⁷⁹ Für weitere Informationen siehe <http://mw-digital.de/>

mentmethoden behandelt und auserwählte Beispiele einer Crossmedia-Kampagne für das Career Service Center ergänzt. Ziel des Projektleitfadens ist es, studentischen Projekten der Hochschule Mittweida eine begleitende und beratende Hilfestellung zu geben und einen positiven Einfluss auf den jeweiligen Projektverlauf zu nehmen.

3.2 Beispiel: Die Crossmedia-Kampagne für das CSC

Als Beispiel wird die crossmediale Kampagne für das Career Service Center⁸⁰ (CSC) in Mittweida gewählt, da sie die wesentlichen Teilbereiche des Projektmanagements umfasst und ein von Medienstudenten durchgeführtes Projekt ist. Im Wintersemester 2011/12 hat eine siebenköpfige Projektgruppe im Rahmen des Moduls Medienproduktion III eine Kampagne zur Imageverbesserung des CSC konzipiert und umgesetzt. Das Career Service Center der Hochschule Mittweida ist ein vom Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt, das Studierende und Promovierende der Hochschule Mittweida bei ihrem Übergang vom Studium in den Beruf unterstützt. Durch die Integration von Partnern aus der sächsischen Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und der Einbeziehung der Kultur als Wirtschaftsfaktor sollen Absolventinnen und Absolventen als Fach- und Führungskräfte in Sachsen gehalten und ihre Einstiegschancen in den sächsischen Arbeitsmarkt verbessert werden.

3.3 Der Projektleitfaden

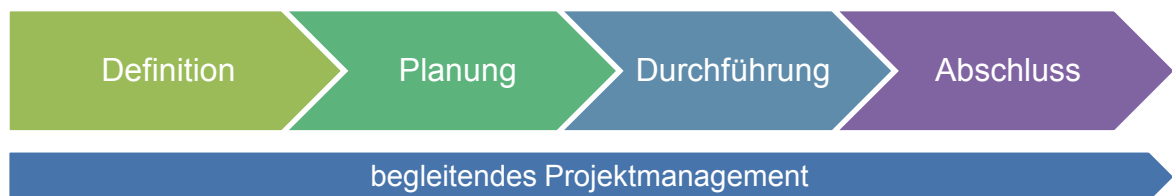
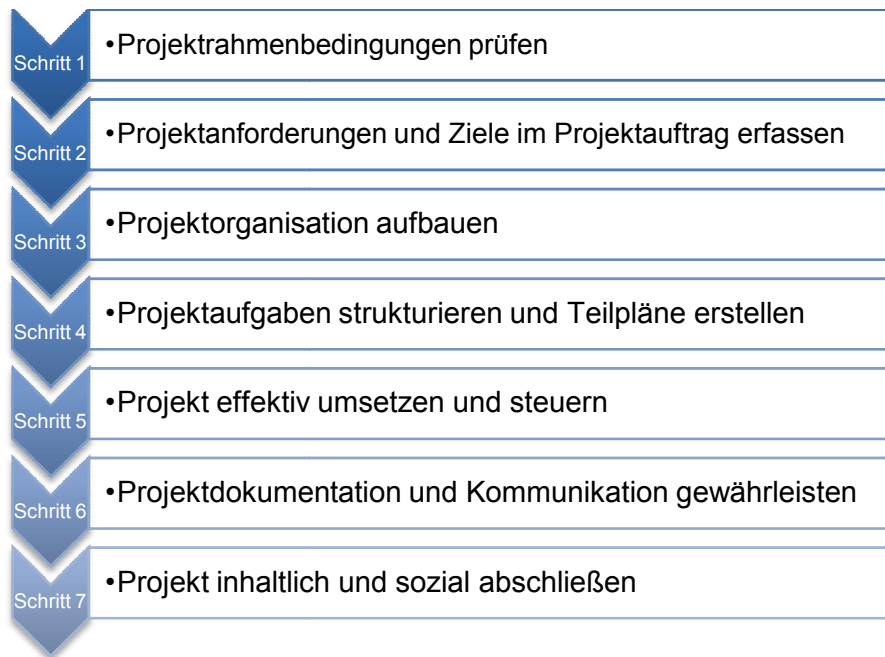


Abbildung 2 – Projektphasen und begleitendes Projektmanagement⁸¹

Das Vier-Phasenmodell (siehe Anhang 1) bildet den gesamten Projektverlauf in organisatorischen Einheiten ab. Begleitend zu diesen aufeinander folgenden Phasen werden mit Hilfe von Projektmanagementmethoden nachstehende Schritte durchgeführt, die die entsprechenden Aktivitäten widerspiegeln. Um nicht alle Aktivitäten einzeln aufzulisten, werden sie schwerpunktartig als 7-Schritte-Plan zusammengefasst:

⁸⁰ Für weitere Informationen siehe <https://www.hs-mittweida.de/?id=career>

⁸¹ Eigene Abbildung zur visuellen Unterstützung des Textes

**Abbildung 3 – 7-Schritte-Plan⁸²**

Beachten Sie, dass die Bearbeitung der Schritte in keiner strengen Reihenfolge abläuft, sondern teilweise parallel stattfindet.

1. Projektrahmenbedingungen prüfen

Zu Beginn eines Projekts ist es unbedingt notwendig, dass Sie sich ein umfassendes Bild über das Projektumfeld und seine Bedingungen machen. Im Rahmen der *Ausgangsanalyse* tragen Sie erste Informationen (z.B. mittels Internetrecherche, Branchenbuch oder Werbemittel) über den Projektgegenstand bzw. dessen Institution zusammen und werden mit dem Istzustand vertraut. Bei fortlaufenden Projekten der Hochschule kann evtl. auf bereits angelegtes Infomaterial bzw. Projektdokumentationen zurückgegriffen werden. Danach setzen Sie sich mit dem Auftraggeber des Projekts in Verbindung und bitten um ein erstes Briefing, in dem formale Kriterien ausgetauscht werden. Erscheinen Sie nie unvorbereitet zu einem Briefing. Hierzu folgendes Beispiel der CSC-Kampagne:

Bei dem Briefing haben sich interessierte Studierende mit den Ansprechpartnern des CSC getroffen, sich gegenseitig vorgestellt und folgende Punkte besprochen:

⁸² Eigene Abbildung auf Basis des auf Seite 8 erläuterten Vier-Phasenmodells. Die Darstellung in sieben Schritten soll als Checkliste dienen.

- **Ansprechpartner/Funktion:** die Projektleiterin und Chefin des CSC, ein Mitarbeiter und zukünftiger Ansprechpartner für das studentische Team sowie die Verantwortliche im Bereich Beratung und Workshop (Namen bleiben aus rechtlichen Gründen ungenannt)
- **Dienstleistung/Produkt:** Studienbegleitende Unterstützung beim Übergang von Studium in den Beruf mittels einem Angebot aus Kompetenzanalyse, Beratung, Kompetenzentwicklung und Jobeinstieg
- **relevante Zielgruppen:** 1. Studierende und Promovierende der Hochschule Mittweida, 2. sächsische Unternehmen und Institutionen, 3. Einrichtungen, die finanzielle Mittel zur Verfügung stellen
- **Ziele des CSC:** sächsische Absolventen als Fach- und Führungskräfte in Sachsen zu halten
- **Bedarf einer Imagekampagne:** geringer Bekanntheitsgrad, mangelnde Teilnahme an den angebotenen Workshops
- **Ziel der Kampagne:** Dialogförderung zwischen CSC und den Zielgruppen
- **Sonstiges:** zeitlich begrenzte Förderung durch den Europäischen Sozialfonds bis Ende 2012, unveränderliches CSC-Logo
- **Vorgabe für Studenten:** Konzipierung einer crossmedialen Kampagne mit fünf verschiedenen Kanälen (mind. zwei sind umzusetzen) mit einem fiktiven Budget von € 25.000, 6 Monate Zeit, Projektarbeit im Team, Vernetzung aller Kanäle
- **mögliche Medienkanäle:** Internet (als Hauptmedienkanal), Messe und Event, Print, Hörfunk und PR

Zum Zeitpunkt des Briefings ist es sinnvoll, wenn Sie bereits einem Projektteam angehören, um sich von Anfang an mit dem Projekt identifizieren und sich produktiv dafür einsetzen zu können. Leider ist dieser Idealumstand nicht immer gegeben und der Teambildungsprozess sowie die Wahl des Projektleiters finden erst später statt. Ein Studierender sollte jedoch als vorläufige Kontaktperson ausgewählt werden.



Wichtig ist, dass während des Briefings und bei allen weiteren Teamtreffen, bzw. Meetings Protokoll geführt wird und die Inhalte anschließend allen Projektbeteiligten zugänglich gemacht werden.

In der **Definitionsphase** steht Ihnen ein hilfreiches Instrument zur Verfügung, um interne und externe Faktoren zu identifizieren: *die SWOT-Analyse*. Mit dieser Technik kann eine Projektsituation systematisch analysiert und ein Lösungsansatz ermittelt werden. SWOT steht im Englischen für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken). Die Stärken und Schwächen richten sich nach innen, d.h. es handelt sich um projektinterne Stärken bzw. Schwächen im Vergleich zu einem geplanten Sollzustand. Dagegen richten sich die Chancen

und Risiken nach außen, sie umfassen projektexterne Faktoren.⁸³ Zum besseren Verständnis ein Beispiel der CSC-Kampagne:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • regionale Nähe • vielseitiges Workshopangebot • kompetente Seminarlehrer • kostenloser Service • engagiertes Projektteam 	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Bekanntheitsgrad • Imageproblem • zu wenig Dialog zu den Zielgruppen • lange Entscheidungswege
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Mundpropaganda unter den Studierenden • Fachkräfte für sächsischen Arbeitsmarkt gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot finden keinen Anklang • Zielgruppenzusammenführung scheitert (Studierende/Unternehmen) • ESF-Förderung wird abgesetzt • Seminarlehrer sagen ab

Tabelle 1 – Die SWOT-Analyse



Bei der SWOT-Analyse können Ihnen leicht Fehler unterlaufen. Beachten Sie daher folgende Punkte:

1. Eine Analyse bezieht sich immer auf ein Ziel; dies also vorher formulieren.
2. Externe Chancen werden oft mit internen Stärken verwechselt.
3. Die SWOT-Analyse beschreibt Zustände – Strategien beschreiben konkrete Aktionen.
4. Es gibt keine Priorisierung, d.h. es gibt keine quantitative Bewertung der Elemente und die Reihenfolge hat keine Aussage.⁸⁴

Nachdem Sie alle internen und externen Faktoren gesammelt haben, können Sie die vier Bereiche in einer SWOT-Matrix (siehe Tab. 2) miteinander kombinieren und so strategische Konsequenzen entwickeln.

⁸³ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 23 f.

⁸⁴ vgl. http://www.business-on.de/koeln-bonn/swot-analyse-risiken-schwaechen-staerken-inweltanalyse-_id21132.html (5.10.2012, 9:21)

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (strengths)	Schwächen (weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (opportunities)	Stärken-Chancen-Strategien <ul style="list-style-type: none"> eigene Stärken ausbauen und einsetzen, dass sich Chancen erhöhen 	Schwächen-Chancen-Strategien <ul style="list-style-type: none"> eigene Schwächen bewältigen, um bestehende Chancen zu nutzen
	Risiken (threats)	Stärken-Risiken-Strategien <ul style="list-style-type: none"> mit den eigenen Stärken drohende Gefahren abwehren 	Schwächen-Risiken-Strategien <ul style="list-style-type: none"> eigene Schwächen minimieren und vor Gefahren schützen

Tabelle 2 – SWOT-Matrix mit den vier Strategieansätzen⁸⁵

Eine weitere wichtige Methode, um die Rahmenbedingungen Ihres Projekts zu klären, ist die sogenannte *Stakeholder-Analyse*. Stakeholder sind Anspruchsgruppen, wie z.B. Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, die ein bestimmtes Interesse am Projekt haben, welches mittels dieser Technik identifiziert wird. Die Analyse beinhaltet verschiedene Teilschritte: Zuerst ermitteln Sie die verschiedenen Stakeholder (z.B. mit einer Mind Map), gliedern diese in Gruppen (siehe Tab. 3) und analysieren und bewerten dann ihren Einfluss. Anschließend werden Erkenntnisse und Maßnahmen abgeleitet (siehe Tab. 4). Die Stakeholder-Analyse kann also die Einflussgrößen auf ein Projekt systematisch erfassen.⁸⁶

Mögliche Stakeholder-Gruppen	
Projektorganisation	Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Projektleiter, Projektkernteam
Interne Stakeholder	Geschäftsführung, Bereichsleiter, Mitarbeiter
Lieferanten	Externe Berater, Agentur
Kunden	Zielgruppe, auf die Produkt/Dienstleistung ausgerichtet ist
Sonstige Stakeholder	Presse, Konkurrenz, Kooperationspartner

Tabelle 3 – Beispiel für Stakeholder-Gruppen⁸⁷

⁸⁵ Tabelle modifiziert nach <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/swot-analyse> (29.09.2012, 19:34)

⁸⁶ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 84-88

⁸⁷ Tabelle nach Sterrer/Winkler 2009, S. 84

Beispiel für eine Stakeholder-Analyse:

Stakeholder	Ziele / Interessen	Einstellung zum Projekt	Einfluss auf das Projekt	Erkenntnisse / Maßnahmen
Auftraggeber (hier: HTMW/CSC)	spezielle Vorstellungen, wünscht ein zufriedenstellendes Ergebnis und fortlaufende Fördermittel	positiv	direkt (mittel)	Unterstützung würdigen, in Projekt einbeziehen, gut informieren
Lenkungsausschuss (hier: Professoren der Fakultät Medien)	will Wissen vermitteln, wünscht ebenfalls ein zufriedenstellendes Ergebnis	positiv	direkt (groß)	ist Ansprechpartner für Projektteam, gibt aber auch nötigen Spielraum zur Selbstentwicklung
Projektteam (hier: Medienstudenten)	stellt fachliches Know-how/soziale Fähigkeiten zur Verfügung, wünscht Lerneffekt und Anerkennung	neutral/positiv	direkt (groß)	Identifikation zum Projekt fördern, motivieren, Eigenverantwortlichkeiten übertragen
Kunde (hier: alle Studenten der Hochschule)	Annahme der Dienstleistung nach Bedarf und ohne Zwang, sucht Hilfe bei Studium/ Jobeinstieg	neutral	indirekt (mittel)	einbeziehen, für Projekt gewinnen, bewerben, Dialog zu sächsischen Unternehmen fördern
Kunde (hier: sächsische Unternehmen)	sucht kompetente Absolventen, will dem Fachkräftemangel entgegenwirken	neutral	indirekt (mittel)	positiv stimmen, einbeziehen, Dialog mit Studierenden fördern
Lieferant (hier: Druckerei)	Kundenzufriedenheit, Entlohnung	neutral	indirekt (mittel)	rechtzeitige Beauftragung mit Druck der Printmittel

Tabelle 4 – CSC-Stakeholder-Analyse⁸⁸



Führen Sie die Stakeholder-Analyse während des Projektverlaufs mehrmals durch, besonders bei neuen Projektphasen. So können Sie überprüfen, ob neue Interessen entstehen oder alte entfallen und inwiefern die abgeleiteten Maßnahmen noch relevant sind.

⁸⁸ Tabelle modifiziert nach Pfetzing/Rohde 2009, S. 208

Im Rahmen einer *Machbarkeitsstudie* werden Lösungsansätze auf ihre Durchführbarkeit hin überprüft. Betrachten Sie die Machbarkeitsstudie als obligatorische Vorarbeit vor Projektbeginn, um Fehlentscheidungen zu verhindern und den für Sie optimalen Lösungsweg zu finden.⁸⁹ Hier ein Beispiel an möglichen Fragen, mit denen Sie sich auseinandersetzen sollten:

- Worin besteht die Hauptschwierigkeit unseres Problemlösungsansatzes? (z.B. technische Umsetzung eines gewählten Medienkanals, Verlinkung verschiedener Kanäle bei crossmedialen Kampagnen, Zielgruppenansprache, Bewerbung eines Produktes/einer Dienstleistung, die zeitliche Begrenzung, Komplexität)
- Welche Ressourcen bzw. Voraussetzungen benötigen wir hinsichtlich der Machbarkeit? (z.B. technische Ausstattung, fachliches Know-how, personelle Aufstellung im Team, regelmäßige Teamtreffen, Räumlichkeiten, festgelegte Zeiten)
- Inwiefern sind unsere Problemlösungsansätze von externen Faktoren abhängig? (z.B. Genehmigungen von Behörden oder Verwaltungen, Expertenwissen, Rechteeinkauf).

Tragen Sie Chancen und Risiken Ihrer Entscheidungsmöglichkeiten zusammen und prüfen Sie, welcher Problemlösungsansatz im Wesentlichen zu realisieren ist, mit dem gleichzeitig die angestrebten Projektergebnisse erreicht werden können. Ob die Projektergebnisse den erhofften Nutzen für den Auftraggeber bringen, ist allerdings nicht Inhalt der Machbarkeitsstudie.

2. Projektanforderungen und Ziele im Projektauftrag erfassen

„Um erfolgreich zu sein, muss man seine Ziele kennen! Nicht der Weg ist das Ziel, sondern das Ziel der Wegweiser.“⁹⁰

Nachdem Sie die Rahmenbedingungen des Projekts geprüft haben, sollten Ihnen die Projektanforderungen weitestgehend vertraut sein. Im Hinblick auf den Projektauftrag sind konkrete Ziele zu formulieren. Eine exakte *Zieldefinition* ist die Basis für ein erfolgreiches Projekt; Ziele beschreiben einen angestrebten Sollzustand in der Zukunft und

⁸⁹ vgl. <http://www.projektmagazin.de/glossarterm/machbarkeitsstudie> (1.10.2012, 13:52)

⁹⁰ Krieger, Matthias. Geschäftsführer, Redner und Autor. Für weitere Informationen siehe <http://www.matthiaskrieger.de/>

geben Orientierung. Generell lassen sich drei verschiedene Zielarten unterscheiden: Sachziele, Terminziele und Kostenziele. Da studentische Projekte meist fiktiv mit Budget umgehen, liegt der Fokus auf den Sach- und Terminzielen. Mit der SMART-Methode stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele folgenden Ansprüchen gerecht wird.⁹¹ Die Abkürzung SMART steht für:

S -specific	spezifisch (Ziele müssen präzise formuliert sein)
M -measurable	messbar (Ziele müssen überprüfbar sein)
A -achievable	erreichbar (Ziele müssen zu erreichen sein)
R -realistic	realistisch (Ziele müssen möglich sein)
T -time framed	zeitlich begrenzt (Ziele müssen eine Terminvorgabe haben)

Um eine möglichst hohe Akzeptanz der Ergebnisse zu erreichen, sollten Sie die Interessen der Stakeholder bei der Formulierung der Ziele berücksichtigen. Fixieren Sie Ihre Ziele immer schriftlich, um die Verbindlichkeit zu erhöhen und legen Sie einen genauen Anfangs- und Endzeitpunkt fest. Alle Beteiligten müssen in den Zielfindungsprozess integriert werden, die Ziele akzeptieren und sich mit ihnen identifizieren. Dies ist wichtig, um ausreichend motiviert zu sein und effektiv zur Erreichung der Ziele beitragen zu können.



Ziele müssen immer flexibel bleiben und können von der Praxis geändert und durch effektivere Ziele ersetzt werden.

Bei dem Zielfindungsprozess verfahren Sie am besten intuitiv, d.h. Sie sammeln zuerst mit allen Betroffenen Ideen und Ansätze für mögliche Ziele (z.B. in einem Brainstorming), ordnen und bewerten diese, nachdem Sie sich anschließend gemeinsam entscheiden. Beim intuitiven Verfahren werden v.a. individuelle Ansichten, subjektive Betroffenheit und aktuelle Probleme berücksichtigt, was die Identifikation der Betroffenen mit den Zielen fördert. Dennoch sollten grundsätzliche strukturelle Schwierigkeiten nicht vernachlässigt werden.

Das Ergebnis des Zielfindungsprozesses sind tragfähige Projektziele, die folgenden Kontrollfragen unterzogen werden sollten:

- Woran ist zu erkennen, dass das Projektziel erreicht ist?
- Welche konkreten Aufgaben sind notwendig, um das Projektziel zu erreichen?

⁹¹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 14 f.

- Haben alle Projektbeteiligten ein einheitliches Verständnis für die Projektziele?
- Kann beim Projektabschluss ein begründetes Urteil über Erfolg oder Misserfolg gefällt werden?⁹²

Bei einer positiven Entscheidung über das Projekt von Seiten des Lenkungsausschusses bzw. des Auftraggebers, werden alle relevanten Auftragsinhalte formularartig im *Projektauftrag* zusammengetragen. Der Projektauftrag beschreibt die wesentlichen Projektgegebenheiten und ist für den Projektleiter die Basis der Projektarbeit; an ihm wird er sich im Laufe des Projekts orientieren und spätere Ergebnisse messen. Auftraggeber und Lenkungsausschuss hingegen verlassen sich anhand des abgestimmten Auftrags auf eine ziel- und aufgabenorientierte Erbringung des Projektleiters und seines Teams.⁹³ Zum besseren Verständnis folgendes Beispiel:

PROJEKTAUFTRAG	
Projektkurzbeschreibung: (<i>Projektname, Projektgruppe, Projektgegenstand, Projektbegründung, Projektvision</i>) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Medienproduktion III, CSC-Projektgruppe, Vermarktung der CSC-Dienstleistungen, geringer Bekanntheitsgrad und mangelnde Workshopeteiligung, sächsische Absolventen als Fach- und Führungskräfte in Sachsen halten 	
Projektart: (<i>Inhalt, Grad der Einmaligkeit, Auftraggeber, Reichweite, Branche</i>) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Forschungs- und Entwicklungsprojekt: Entwicklung einer crossmedialen Kampagne ➤ Potenzialprojekt: Fachkräftemangel vorbeugen ➤ interner Auftraggeber: Career Service Center, Heinrich-Heine-Str. 23, 09648 Mittweida ➤ regionale Reichweite: Mittweida bzw. Sachsen ➤ Dienstleistungsunternehmen: Weiterbildungsangebot für Studenten, Kontaktvermittlung, Zielgruppenzusammenführung 	
Projektstartereignis: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Briefing 08.06.2011 	Projektstarttermin: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beginn WS 2011/12
Projektendereignis: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abschlusspräsentation 12.01.2012 	Projektendtermin: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abgabe Projektbericht 31.01.2012
Projektziele: (<i>Muss- bzw. Kann-Ziele</i>) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bekanntheitsgrad des CSC steigern und sein Image verbessern ➤ Dialogförderung zw. den Zielgruppen 	Nicht-Projektziele: <ul style="list-style-type: none"> ➤ CI-Veränderung (weder Logo noch Farben)
Sachziel: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crossmediale Kampagne mit fünf Kanälen konzipieren und zwei davon praktisch umsetzen 	
Kostenziel: <i>Einhaltung des zur Verfügung stehenden Budgets (fiktiv oder real)</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ fiktives Budget von 25.000 € berücksichtigen 	

⁹² vgl. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06622.pdf> (01.10.2012, 12:23)

⁹³ vgl. Olfert 2007, S. 250; vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 136 f.

Terminziel: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 22.06.2011 Teambildung und erste Konzepte ➤ Projektbeginn WS 2011/12 ➤ Zwischenpräsentation 28.11.2011 ➤ Abschlusspräsentation 12.01.2012 ➤ Abgabe Projektdokumentation 31.01.2012 	
Hauptaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaunch der Jobbörse, Verwirklichung eines Social Media Auftritts, Herstellung von Printprodukten sowie Audiospots, Presseverteiler anlegen, Eventkonzept erstellen 	
Betreuender Professor: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prof. Dr. Huhle 	Projektleiter/Gesamtkoordination: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Medienmanagementstudentin (Name)
Zweitbetreuer: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chefin des CSC, weitere Mitarbeiter 	Projektteam: (falls bereits vorhanden) <ul style="list-style-type: none"> ➤ 6 weitere Medienstudenten (Namen)
Unterschrift Auftraggeber:	Unterschrift Auftragnehmer:

Tabelle 5 – Beispiel eines Projektauftrags⁹⁴

Es ist wichtig, dass der Projektauftrag gemeinsam von Projektauftraggeber (PAG) und Projektleiter (PL) erstellt, vereinbart und gegengezeichnet wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass beide Parteien eine gemeinsame Sichtweise zu dem Projekt haben. Nachträgliche Änderungen sind zwar möglich, jedoch darf der grundlegende Charakter nicht verloren gehen. Änderungen müssen vom Auftraggeber/Steuergruppe genehmigt, dokumentiert und unterschrieben werden.⁹⁵

Um über den Projektauftrag hinaus den Leistungsinhalt des Projekts detailliert zu definieren, sind ein Pflichten- und ein Lastenheft zu empfehlen. Beim Lastenheft handelt es sich um einen Katalog der geforderten Projektleistungen des Auftraggebers. Das Pflichtenheft beschreibt, wie die Forderungen umgesetzt werden sollen. Der Inhalt eines Lastenheftes umfasst beispielsweise Angaben zu den Haupt- und Einzelaufgaben, den Haupt- und Nebenzielen, möglichen Einschränkungen und zu berücksichtigenden Vorgaben, den erwarteten Leistungen und der angestrebten Qualität.⁹⁶ Um sich nicht zu behindern und Missverständnissen vorzubeugen, sollten Sie als Projektteam konkrete Regelungen mit Ihrem Auftraggeber treffen und schriftlich festhalten. Insbesondere sollten bereits abgenommene Teilaufgaben seitens des Auftraggebers, wenn überhaupt, nur zeitnah revidiert werden können. Andernfalls kann es zu zeitlichen

⁹⁴ Tabelle in Anlehnung an Sterrer/Winkler 2009, S. 38

⁹⁵ vgl. Sterrer/Winkler 2009; S. 38, vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 137

⁹⁶ vgl. Olfert 2007, S. 130

Engpässen und Demotivation des Projektteams kommen. Stellen Sie daher sicher, dass sich Ihre Arbeit ausschließlich auf die Aussagen einer weisungsberechtigten Person stützt und vereinbaren Sie bei anbahnenden Kommunikationslücken besser ein zusätzliches Gespräch. Lasten- und Pflichtenhefte sind eigene Dokumente und werden in der Projekttakte bzw. in dem Projekthandbuch abgelegt.

3. Projektorganisation aufbauen

*“Zusammenkommen ist ein Beginn,
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.”⁹⁷*

Parallel zur Erstellung des Projektauftrags werden auch die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Berichtswege aller Projektbeteiligten festgelegt. Dazu wird eine *Projektororganisation* aufgebaut. Sie bildet den Ordnungsrahmen, soll einen reibungslosen Projektablauf unterstützen und trotzdem genügend Spielraum für Eigeninitiative und Kreativität lassen.⁹⁸

In der Praxis wird zwischen verschiedenen Projektorganisationsformen (PO) unterschieden. Von der Stabs- oder Einfluss-PO über die Matrix-PO bis hin zur Reinen PO vergrößern sich der Kompetenzbereich des Projektleiters, die Freistellung für die Projektarbeit und der Konzentrationsgrad auf das Projekt. Bei nicht-studentischem PM wird die PO in die Grundorganisation des Gesamtunternehmens eingebettet.⁹⁹ Da studentische Projektmitarbeiter keiner Linientätigkeit in Unternehmen nachgehen, wird an dieser Stelle lediglich auf die projektinterne Aufbauorganisation (Projektstruktur), bestehend aus den Projektinstanzen (Lenkungsausschuss, Projektleitung und Projektteam), eingegangen.

⁹⁷ Ford, Henry. Amerikanischer Erfinder, Manager und Industrieller. Für weitere Informationen siehe <http://www.henry-ford.net/>

⁹⁸ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 60-62

⁹⁹ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 64-69; vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 30-34

Abbildung 4 – projektinterne Struktur¹⁰⁰

Die innere Projektstruktur wird häufig wie in Abb. 4 dargestellt und kann spezifisch ausgestaltet werden. Je nach Projektart und -größe werden Teilprojekte mit Teilprojektleitern gebildet. Der Lenkungsausschuss ist üblicherweise für die **Projektsteuerung** zuständig. Zu seinen Aufgaben zählen: die Erteilung des Projektauftrags, Projektziele und -planung freizugeben, den Projektfortschritt zu verfolgen und Grundsatzentscheidungen im gesamten Projektablauf zu treffen. Der Projektleiter ist für das **Projektmanagement** (insb. die Projektplanung) und damit maßgeblich für die fristgerechte Bereitstellung und die geforderte Qualität der im Auftrag beschriebenen Leistungen verantwortlich. Er berichtet dem Lenkungsausschuss und hat seinem Projektteam gegenüber projektbezogene Weisungsbefugnis. Der Teilprojektleitung und den Projektmitarbeitern obliegt die **Projektdurchführung**. Sie realisieren, koordiniert durch den PL, die wesentlichen Aufgaben im Projekt und bearbeiten ihnen übertragene Arbeitspakete überwiegend selbst.¹⁰¹ Bei studentischen Projekten nimmt der betreuende Professor die Position des Lenkungsausschusses ein, während die Studierenden die Projektmitarbeiter bzw. die Projektleiter darstellen. Um ausloten zu können, wer von Ihnen geeignet ist, die anspruchsvolle Aufgabe eines Projektleiters zu übernehmen, finden Sie im Anhang das Kompetenzprofil eines PL sowie ein Self-Assessment (Selbsteinschätzungstest).

Nachdem Sie die Projektrahmenbedingungen geklärt, ihr Projektziel definiert, eine Projektorganisation festgelegt und alle wesentlichen Informationen im Projektauftrag fixiert haben, setzen Sie eine Projektstartbesprechung (auch *Kick-off-Meeting* genannt) an. Sie bildet den offiziellen „Startschuss“ Ihres Projekts und dient dazu, alle Projektbetei-

¹⁰⁰ Abbildung in Anlehnung an Schmitz/Nathrath 2010, S. 35

¹⁰¹ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 52-56

lichten umfassend zu informieren und zu motivieren. An dieser Stelle haben Sie die Möglichkeit, Projektspielregeln aufzustellen, die für die Laufzeit des Projekts gelten sollen (mögliche Regeln siehe Anhang 4). Die erste Phase (Definition) ist nun abgeschlossen. Der von Ihnen erreichte Meilenstein „Projektdefinition/Projektauftrag“ leitet Sie in die zweite Projektphase (Planung) über.

4. Projektaufgaben strukturieren und Teilpläne erstellen

“Plans are nothing; planning is everything.”¹⁰²

Die umfangreiche **Planungsphase** nimmt viel Zeit in Anspruch, denn sie ist die Basis für die spätere Umsetzung und somit entscheidend für den gesamten Projekterfolg. Ein wesentliches Planungsinstrument ist der *Projektstrukturplan* (PSP); er ist die vollständige, hierarchische Darstellung aller Teilaufgaben und Arbeitspakete der Projektstruktur dargestellt als Diagramm oder Liste. Der PSP bietet einen besseren Überblick über die zu erfüllenden Aufgaben und ist die Grundlage für die Arbeitsteilung, die interne Auftragssteuerung und die Ablauf- und Terminplanung. Um Ihr Projekt überschaubar zu machen, zerlegen Sie es im Rahmen der *Grobplanung* zunächst in kleinere delegierbare Teilaufgaben, die sich klar voneinander abgrenzen. Dann untergliedern Sie über mehrere Ebenen hinweg jede Teilaufgabe, bis Ihnen genau definierbare Aufgaben (Arbeitspakete) vorliegen. Ein Arbeitspaket (AP) ist die kleinste organisatorische Einheit eines Projekts. Die hierarchische Struktur des PSP kann beliebig viele Ebenen umfassen, wobei die erste die Projektebene ist, die zweite die Ebene der Teilaufgaben und die letzte Ebene immer die AP-Ebene darstellt (siehe Abb. 5).¹⁰³

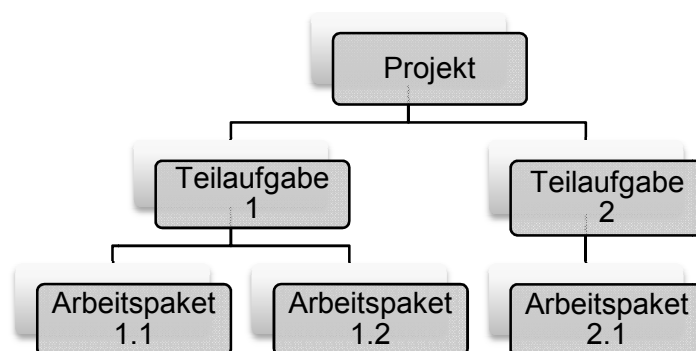


Abbildung 5 – Hierarchiestruktur des PSP

¹⁰² Eisenhower, Dwight D. Politiker, General, 34. Präsident der USA. Für weitere Informationen siehe <http://www.hdg.de/lemo/html/biografien/EisenhowerDwightD/index.html>

¹⁰³ Abb. in Anlehnung an Rinza 1998, S. 77

Grundsätzlich kann der PSP nach drei verschiedenen Gliederungsprinzipien dargestellt werden, abhängig davon, ob die Strukturierung objektorientiert (nach Produktteilen), funktionsorientiert (nach Verrichtung der Aufgaben) oder phasen- bzw. ablauforientiert (nach Projektphasen) erfolgt (siehe Abb. 6).¹⁰⁴

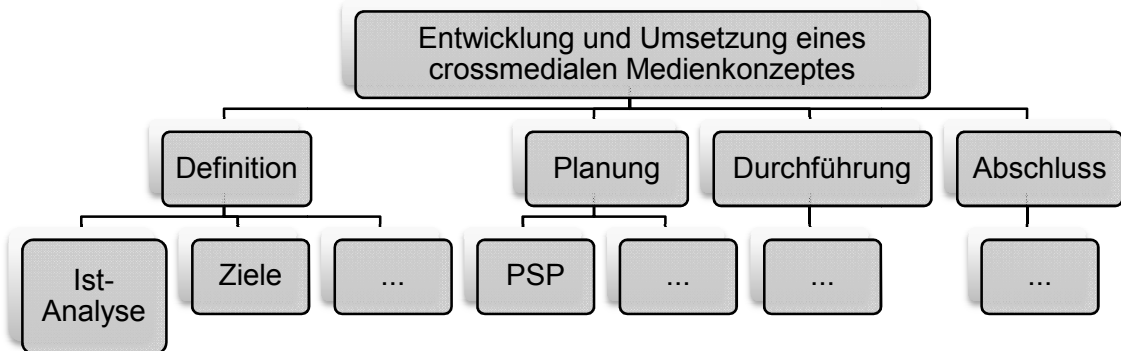


Abbildung 6 – Ansatz eines phasenorientierten Projektstrukturplans

Unabhängig von der gewählten Gliederungsstruktur sollten Sie die Teilaufgaben und Arbeitspakete so definieren, dass möglichst wenige Abhängigkeiten zwischen ihnen bestehen. Jedes AP sollte unabhängig bearbeitet werden können.¹⁰⁵

Die Erstellung des Projektstrukturplans funktioniert am besten in Teamarbeit. In einem Brainstorming werden alle Aufgaben, Teilschritte und Arbeitspakete gesammelt und auf Karten geschrieben, die dann anschließend in eine logische Struktur gebracht werden. Vermeiden Sie bei Ihrem Plan Lücken oder Überschneidungen. In einem gemeinsamen Prozess entsteht am ehesten ein PSP, der von allen Mitgliedern verstanden und akzeptiert wird. Eine vollständige Auflistung der Arbeitspakete ermöglicht Ihnen einen Überblick aller im Projekt anfallenden Aufgaben.¹⁰⁶

Nach der Ableitung der Teilaufgaben und Arbeitspakete wird aus dem PSP die Ablauf- und Terminplanung entwickelt, indem:

- die logische Verknüpfung der Arbeitspakete in einer Vorgangsliste notiert wird
- Termine und Meilensteine¹⁰⁷ definiert werden

¹⁰⁴ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 220 f.; vgl. Rinza 1998, S. 37-39; Diethelm 2000, S. 271 ff

¹⁰⁵ vgl. Rinza 1998, S. 42

¹⁰⁶ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 231; vgl. Litke/Kunow 2004, S. 43-47

¹⁰⁷ Ein Meilenstein ist ein wesentliches und eindeutiges vordefiniertes Zwischen- bzw. Endergebnis im Projektablauf. vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 235

- die Dauer der Arbeitspaketerledigungen geschätzt wird und
- zeitliche Puffer eingerechnet werden.¹⁰⁸

Die *Projektmeilensteine* aus dem PSP werden zur besseren Übersicht in einen Meilensteinplan eingetragen und mit Terminen versehen, die sich nach der Abschätzung zur Erreichung der Meilensteine richten. Der Projektmeilensteinplan ist eine Methode der Grobterminplanung und umfasst je nach Komplexität des Projekts fünf bis zehn Meilensteine („Projekt gestartet“ und „Projekt abgeschlossen“ bilden den ersten und letzten Meilenstein (siehe Tab. 6).

PROJEKTMEILENSTEINPLAN					
Nr.	Phase	Meilenstein	Termin		Status
1	Definition	Projekt gestartet/ Auftrag liegt vor	08.06.2011	-6 Mo	freigegeben
2	Planung	Kanal Online: Social Media Konzept abgeben	24.10.2011	-2,5 Mo	erfolgt
3	Planung	Kanal Print: Printprodukt Konzept abgeben	23.11.2011	-1,5 Mo	erfolgt
4	Planung	Kanal Radio: Konzept für Soundlogo und Spots abgeben	25.11.2011	-1,5 Mo	erfolgt
5	Durchführung	Zwischenpräsentation halten	28.11.2011	-1,5 Mo	erfolgt
6	Durchführung	Kanal Online: Jobbörse optimieren	05.12.2011	-1 Mo	erfolgt
7	Durchführung	Kanal PR: Presseverteiler anlegen	02.01.2012	-1,5 Wo	erfolgt
8	Planung	Kanal Event: Konzept Unternehmertag	05.01.2012	-1 Wo	erfolgt
9	Abschluss	Abschlusspräsentation halten	12.01.2012	Tag 0	gehalten
10	Abschluss	Projektdokumentation übergeben/Projekt abgeschlossen	31.01.2012	+2,5 Wo	erfolgt/ PO aufgelöst

Tabelle 6 – Beispiel eines Meilensteinplans¹⁰⁹

Im Sinne der *Feinterminplanung* kann der Meilensteinplan durch einen Balkenterminplan (siehe Tab. 7) ergänzt werden. Dieser zeigt zusätzlich die Dauer und die zeitliche

¹⁰⁸ vgl. Pfetting/Rohde 2009, S. 232

¹⁰⁹ Tabelle modifiziert nach Coy et al. 2010, S. 272

Mögliche Einsatzmittel in der Übersicht:

- Personal: Projektmitglieder, interne Mitarbeiter aus Fachabteilungen, Fremddienstleister, Berater
- Sachmittel: PC, Grafikprogramme, Beamer, Räumlichkeiten, Auto, Telefon
- Material: Druckpapier, Toner
- Geldmittel: Budget, Fremdmittel.

Bei der studentischen Projektarbeit ergibt sich die Personaleinsatzplanung meist schon aus der Teamzusammenstellung. In kleineren Projektteams, wie der CSC-Gruppe, werden nach Know-how und Interesse die relevanten *Projektrollen* und Aufgaben verteilt, wenn die Teamaufstellung bereits steht. Bei größeren Hochschulprojekten, wie z.B. dem „99dreier Bandcontest“, müssen sich Studierende erst auf angestrebte Posten bei den Producern des Vorjahres bewerben. Die notwendigen Sach- und Geldmittel sowie das Material werden üblicherweise von der Hochschule gestellt oder können beantragt werden. Hinsichtlich der zeitlichen Komponente bringt jeder Student die im Semester zur Verfügung stehende Zeit mit und ist zudem verpflichtet, ein Mindestmaß an Arbeitsstunden (Workload) in das jeweilige Projekt zu investieren.¹¹² Für jedes erfolgreiche Projekt gilt dennoch: „Alle packen bei allem an!“

„Projektarbeit ist Teamarbeit!“¹¹³ Auch wenn der Projektleiter für die Teamführung zuständig ist, liegt es doch an jedem einzelnen Projektmitarbeiter, mit seinem Verhalten die Teamarbeit entscheidend voranzubringen. Für die Dauer des Projekts sollten Sie an einem Strang ziehen, d.h. **ein gemeinsames Ziel** verfolgen und sich dabei durch Vertrauen, Offenheit und Verantwortungsbewusstsein **gegenseitig stärken** statt behindern. Je nach Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder werden die Projektaufgaben verteilt, für die **eigenverantwortlich** Rechnung zu tragen ist. Durch klar definierte **individuelle Beiträge** zum Gesamtprojekt lassen sich Projektmitarbeiter am besten für die Projektarbeit **motivieren** und inspirieren. Teamarbeit ist demnach auch gemeinsame Projektverantwortung.

Der Erfolg der Teamarbeit liegt im Gruppeneffekt: Nicht die Leistungen Einzelner, sondern die Fähigkeiten und Anstrengungen aller Projektmitarbeiter führen zum Erfolg (Synergieeffekt).¹¹⁴

¹¹² Für das Modul Medienproduktion III sind mindestens 90 Stunden Workload zu erbringen.

¹¹³ Litke/Kunow 2004, S. 97

¹¹⁴ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 98

Generell stellt die Zusammenarbeit in einem Team für alle Beteiligten neue Herausforderungen dar. Die *Teamentwicklung* ist als (Lern-)Prozess zu verstehen und verläuft nach Tuckman in vier typischen Entwicklungsphasen:

1. Die **Orientierungsphase** (forming), in der sich die Teammitglieder gegenseitig kennenlernen, Informationen austauschen und jeder seine Rolle im Team erst finden muss.
2. Die **Konfrontationsphase** (storming), in der die Meinungen der Teammitglieder polarisieren, Grenzen erprobt und Auseinandersetzungen ausgetragen werden. Die einzelnen Teammitglieder kämpfen um ihre Individualität.
3. Die **Kooperationsphase** (norming), in der erste Teambeziehungen entstehen und Verhaltensregeln ausgebildet werden. Die Teammitglieder lernen, konstruktiv zu kommunizieren und sich gegenseitig zu unterstützen.
4. Die **Wachstumsphase** (performing), in der der soziale Zusammenhalt wächst, sich das Rollenverhalten zunehmend teamorientierter entwickelt und sich die Energie der Teammitarbeiter auf die gemeinsame Arbeit konzentriert.¹¹⁵

Ganz gleich, ob Ihr studentisches Projekt tatsächliche oder nur fiktive Kosten generiert, eine *Kostenplanung* gehört ebenfalls zum Lehrinhalt des Projektmanagements. Daher sind Sie verpflichtet, eine Aufstellung der Kosten nach Kostenart (was?), Kostenstelle (wo?) und Kostenträger (wofür?) vorzunehmen. Zusätzlich sollten Sie eine Zuordnung der Kosten auf Projektstrukturen sicherstellen, d.h. die Kosten zu Projektphasen und Tätigkeiten zuordnen (siehe Beispiel in Tab. 8).¹¹⁶

¹¹⁵ vgl. Olfert 2007, S. 157 f.

¹¹⁶ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 270

KOSTENPLAN							
Phase	Kostenart	Kostenstelle	Kostenträger	Tätigkeiten	Einsatzmittelmenge	Preis Einsatzmittel	Projektkosten
Plang./Durchführg.	Materialkosten	Kanal Radio	Radiospots		6		
				Produktion		935,00 €	5.610,00 €
				Rohschnitt		1.100,00 €	6.600,00 €
				Feinschnitt		1.100,00 €	6.600,00 €
Plang./Durchführg.	Materialkosten	Kanal Print	Aufkleber	Druck	500	0,27 €	135,00 €
			Citycards	Druck	300	0,83 €	250,00 €
			Imagebroschüre	Druck	300	2,48 €	745,00 €
Gesamtprojektkosten							19.940,00 €
Projektkosten = Summe (Einsatzmittelmenge * Preis des Einsatzmittels)							

Tabelle 8 – Beispiel einer Kostenplanung

Die Planungsphase schließt mit der Erstellung aller relevanten PM-Pläne ab. Ist der Meilenstein „vollständige Ausarbeitung der PM-Pläne“ erreicht, ist Ihr Projekt bereit für die Durchführungsphase, die Umsetzung der Planung.

5. Projekt effektiv umsetzen und steuern

Nach einer intensiven Planungsphase, in der alle Arbeitspakete an die Projektmitarbeiter verteilt worden sind, liegt die primäre Aufgabe des Projektleiters darin, das Projekt auf Kurs zu halten. Im Zentrum der **Durchführung** steht deshalb die *Projektsteuerung*. Sie ist die Realisierung und Sicherung der Abwicklung des Projekts gemäß dem Projektauftrag und dem Projektplan. In einem sich immer wiederholenden Prozess werden die Sollwerte aus der Planung mit den Istwerten der Durchführung verglichen. Durch die Projektsteuerung wird die Entwicklung des Projektfortschritts überwacht, mögliche Abweichungen erkannt und Korrekturmaßnahmen initiiert.¹¹⁷

In Anlehnung an das „Magische Dreieck des Projektmanagements“¹¹⁸ stehen bei Ihrem studentischen Projekt die Termin- und Ergebnisziele im Vordergrund, d.h. dass der angestrebte Projektgegenstand in der vorgegebenen Zeit eine bestimmte Qualität aufweisen muss. Da sich Projektarbeit neben der Sachebene auch auf der Beziehungsebene vollzieht, zeigen sich die Führungsqualitäten eines Projektleiters in der Bewältigung aller Abweichungen.¹¹⁹

¹¹⁷ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 283; vgl. Olfert 2007, S. 165; vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 26

¹¹⁸ Das Spannungsverhältnis zwischen Termin-, Kosten- und Ergebniszielen muss ausgeglichen sein.

¹¹⁹ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 285, 290

Auf der Basis der PM-Pläne (PSP, Meilensteinplan, Terminplan etc.) werden in einem repetitiven Zyklus die Istdaten erfasst, der Projektstatus diagnostiziert, Informationen kommuniziert und steuernde Maßnahmen eingeleitet. Für die Istdatenerfassung ist der PL auf die Arbeitspaket-Rückmeldungen seitens seiner Projektmitarbeiter angewiesen. Im Projektteam wird festgelegt, wie und wann diese Rückmeldungen zu erfolgen haben (z.B. Teamtreffen, Statusberichte). Wesentliche Rückmeldeinhalte sind:

- Istaufwand (Wie lange haben Sie an etwas gearbeitet?)
- Restaufwand (Wie lange müssen Sie noch an etwas arbeiten?)
- entstandene Kosten (Welche Kosten wurden verursacht?)
- erwarteter Fertigstellungstermin (Wann kann PL mit dem fertigen AP rechnen?)¹²⁰

Aufgabe des PL ist es, die Informationen aller Rückmeldungen in die PM-Pläne zu übertragen, den aktuellen Projektstatus festzustellen und innerhalb des Projektteams dank einer guten Projektdokumentation (siehe nächster Punkt) zu kommunizieren. Erledigte Arbeitspakete oder Teilprojektaufgaben werden einer, den Anforderungen des Projektauftrags entsprechenden, Qualitätsprüfung unterzogen und durch den PL bzw. den LA abgenommen. Abnahmen schließen Projektabschnitte ab und stellen somit natürliche Meilensteine dar.¹²¹

Im Verlauf jeden Projekts kann es immer wieder zu Planabweichungen kommen: z.B. könnte der Auftraggeber zusätzliche Produktmerkmale verlangen, Kooperationspartner springen ab oder ein angestrebtes Projektziel erweist sich als nicht realisierbar. Abweichungen kann mittels Zielaufgabe bzw. -änderung, Mitarbeiteraustausch oder Mitarbeiterverstärkung sowie einer Projektplananpassung begegnet werden. Bevor Sie allerdings erste Konsequenzen ziehen, sollten Sie folgende Fragen in einer Teambesprechung klären:

- Was ist der Grund für die Abweichung?
- Stimmen die Istwerte überhaupt?
- Wo genau liegt das Problem?
- Können wir das Problem lösen? Mit welchem Aufwand und bis wann?

¹²⁰ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 295

¹²¹ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 303

- Sind die anderen Ziele noch erreichbar? Mit welchem Aufwand und bis wann?
- Wenn nicht, wer ist in diesem Fall zu informieren?¹²²

Die Erstellung eines Ursachenkatalogs kann Ihnen helfen, sich der Ursachen der Abweichungen bewusst zu werden, bevor Sie steuernde Maßnahmen einleiten (siehe Tab. 9).

URSACHENKATALOG		
Abweichungen bei ...	mögliche Gründe	grundlegende Ursachen
<i>der Ergebnisqualität</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlerhaftes Konzept ▪ mangelhaftes Printprodukt ▪ fehlende Verlinkung der Medienkanäle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ungenügender Informationsfluss ▪ fehlerhafte Zuarbeiten ▪ Termindruck ▪ fehlendes Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine klaren Anforderungen an das Team kommuniziert ▪ Bedeutung der Arbeitsqualität nicht konkretisiert ▪ zusätzliche Anforderungen
<i>den Terminen</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichteinhaltung ▪ Verzögerung eines Arbeitspakets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verzögerte Abnahmen ▪ mangelhafte Absprache ▪ Arbeitsüberlastung ▪ technische Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verspätete Information des AP-Verantwortlichen ▪ zu kurze Bearbeitungszeit eingeplant ▪ Bedeutung des Arbeitspakets nicht allen bewusst
<i>der Vorgehensweise</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlerhafte Dokumentation ▪ fehlende Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfahren unklar bzw. zu aufwändig ▪ Kompetenzen unklar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dok.System zu kompliziert ▪ Berichts- und Entscheidungswege nicht eindeutig definiert
<i>der Projektkultur</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ destruktive Zusammenarbeit im Team ▪ Unsicherheit im Team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlender Respekt ▪ keine Projektspielregeln ▪ kein offenes Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlender Teamfähigkeit ▪ fehlende Teamführung ▪ fehlende Identifikation

Tabelle 9 – Beispiel eines Ursachenkatalogs¹²³

Steuernde Maßnahmen können sich auf die Strategie, die Struktur, die Projektkultur oder den Prozess beziehen:

¹²² vgl. Litke/Kunow 2004, S. 95 f.

¹²³ Tabelle modifiziert nach Pftzing/Rohde 2009, S. 332 f.

- Strategiebezogene Maßnahmen: Leistung reduzieren, Prioritäten verschieben, Alternativen berücksichtigen, Änderungswünsche ablehnen.
- Strukturbezogene Maßnahmen: unwichtige Arbeitspakete streichen, Parallelarbeit, zeitlich-logische Abfolge ändern, externe Kapazitäten beanspruchen, andere Technik einsetzen.
- Kulturbezogene Maßnahmen: persönliche Anerkennung, Fortbildung im Team, Aufgaben delegieren, Motivation verbessern, für Transparenz sorgen.
- Prozessbezogene Maßnahmen: sorgfältige Ursachenforschung, verschärfte Kontrollen, Kommunikationssystem verbessern, Planung intensivieren.¹²⁴

Sollten Änderungen unumgänglich sein, müssen Sie diese vom LA genehmigen lassen und in Ihrem Team kommunizieren. Anschließend muss die Veränderung in Ihrer Projektdokumentation vermerkt und auf Wirksamkeit hin überwacht werden. Jede Abweichung bietet die Möglichkeit zur Reflexion.¹²⁵ Bei der CSC-Kampagne hat die vom LA angesetzte Zwischenpräsentation eineinhalb Monate vor der Abschlusspräsentation beispielsweise Fehlentscheidungen im Projekt aufgedeckt, die zu einer Neubewertung und damit zu einer Optimierung des Projektergebnisses führte. Im Sinne von „Learning by doing“ konnte die Projektgruppe aus den entstandenen Fehlern lernen.

Zur Projektdurchführung gehören ebenfalls das *Risiko-* und das *Konfliktmanagement*. Das Risikomanagement greift Ihre in der Definitionsphase identifizierten und analysierten Risiken auf, überwacht deren Risikoindikatoren und managt den eventuellen Eintritt. Die folgende Tabelle veranschaulicht harte und weiche Risikoindikatoren:

Harte Risikoindikatoren	Weiche Risikoindikatoren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitplanabweichung ▪ Ergebnisse nicht erreicht ▪ Entscheidungen nicht getroffen ▪ Projektmitarbeiter fallen aus ▪ eingeplante Sachmittel entfallen ▪ Projektdokumentation fehlt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spannungen im Projektteam ▪ nachlassende Motivation im Projektteam ▪ nachlassendes Interesse der Entscheider ▪ Uneinigkeiten bei Präsentationen ▪ zu viele/zu wenige Protokolle ▪ zunehmende Hektik und Konfusion

Tabelle 10 – Risikoindikatoren¹²⁶

Manche Risiken sind zwar gravierend, wenn sie eintreten, kommen jedoch nur mit geringer Wahrscheinlichkeit vor. Strategien zur Steuerung von Projektrisiken konzentrie-

¹²⁴ vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 400

¹²⁵ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 96

¹²⁶ Tabelle modifiziert nach Pfetzling/Rohde 2009, S. 364

ren sich hauptsächlich auf die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe. Da letzteres in der Praxis nur schwer möglich ist, wird oft eine Risikominimierung anvisiert, die Risiken nicht komplett ausschalten aber auf ein akzeptables Maß reduzieren soll.¹²⁷

Projektarbeit ist niemals frei von Konflikten. Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen und die Einmaligkeit jeden Projekts bieten genügend Anlass für sachliches und soziales Konfliktpotential. Häufig prallen bei der Projektarbeit verschiedene Meinungen aufeinander, die Auseinandersetzungen hervorrufen. Bei einer gesunden Konfliktkultur im Projektteam können Konflikte zu neuen Sichtweisen führen und sich durchaus positiv auf die Problemlösung auswirken. Wichtig ist nur, dass Konflikte rechtzeitig erkannt und konstruktiv gelöst werden, bevor eine Eskalation den Erfolg des gesamten Projekts gefährdet.

Eine kooperative Führung seitens des PL und festgelegte Kommunikations- bzw. Projektspielregeln können das Konfliktpotential entscheidend reduzieren. Allerdings setzt eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung Offenheit und die Bereitschaft zur Einigung voraus.¹²⁸

6. Projektdokumentation und Kommunikation gewährleisten

„Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität!“¹²⁹

In einem Projekt herrscht ein ständiger Fluss an Informationen, die es gilt aufzubereiten, zu verteilen und sinnvoll abzulegen. Unter *Projektdokumentation* wird einerseits der Prozess der Erstellung und Verwaltung von Projektunterlagen und andererseits das Ergebnis dieses Prozesses verstanden. Letzteres wird auch Projekthandbuch (PHB) genannt und umfasst die Summe aller für das Projekt notwendigen Projektmanagementpläne, in einem gemeinsamen Dokument. Dokumentationsregeln sind hilfreich und sparen Ihrem Projekt viel Zeit. Mögliche Regeln können lauten:

- alle Projektdokumente sind projektintern zur Verfügung zu stellen
- vorgegebene Standards hinsichtlich der Betitelung sind einzuhalten

¹²⁷ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 83 f.

¹²⁸ vgl. Pfetzing/Rohde 2009, S. 348-351; vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S.108

¹²⁹ Miller, Markus. Unternehmer, Berater, Wirtschaftsexperte. Für weitere Informationen siehe <http://www.geopolitical.biz/markus-miller.html>

- alle Dokumente müssen verständlich, übersichtlich, vollständig und widerspruchsfrei sein
- es wird ein gemeinsames elektronisches Speichermedium genutzt und gepflegt (z.B. Dropbox)
- Arbeitsabwicklung und Dokumentation erfolgen gleichzeitig.¹³⁰

Die Strukturierung des Inhalts im Projekthandbuch ist Ihnen überlassen; nachfolgend wird eine mögliche Strukturierungsform näher beschrieben:

Gliederung:

- **aktuelle PM-Pläne:** Hier lassen sich alle relevanten PM-Pläne finden, die in den ersten beiden Phasen erstellt worden sind und im Durchführungsprozess überwacht und aktualisiert werden, z.B. aktueller Projektauftrag, Projektzielplan, Stakeholder-Analyse, Projektstrukturplan, Arbeitspaketplan, Meilensteinplan, Balkenplan, Kostenplan, Projektorganigramm, Projektspielregeln, Risikoanalyse
- **Projektstart:** Hier werden die Protokolle des Briefings/Kick-off-Meetings oder auch der unterschriebene Projektauftrag abgelegt.
- **Projektkoordination:** Hier lassen sich verwendete Hilfsmittel, wie z.B. eine zentrale To-Do-Liste des PLs oder wichtige Notizen finden, wie eine Mängelliste, eine Liste zur Abnahme von Arbeitspaketen etc.
- **Projektsteuerung:** Hier befindet sich der aktuelle Projektfortschrittsbericht.
- **Projektabschluss:** In diesem Kapitel wird der Projektabschlussbericht veranschaulicht, dazu kommen Protokolle der Projektauswertung, die Selbsteinschätzungen und Jobtickets aller Projektbeteiligten, die PL-Einschätzung der einzelnen Teammitglieder sowie die Gruppenbewertung für den PL.

Sie brauchen nicht alle Protokolle in das PHB aufzunehmen, sondern nur die relevanten. Allerdings sollten alle Protokolle in Ihrem synchronisierten Ablagesystem zu finden sein.

Am Anfang des Projekthandbuches ist ein zentrales Verzeichnis bzw. eine Auflistung aller Ansprechpartner im Projekt mit Verantwortungsbereich und Kontaktdaten sinnvoll, da es die Gesamtkommunikation im Projekt erleichtert. Für die regelmäßige Aktualisierung des PHB ist der Projektleiter nach jedem Teamtreffen zuständig, indem er zuerst die PM-Pläne und im Anschluss den Projektfortschrittsbericht überarbeitet. Der Projektfortschrittsbericht ist eine Zusammenfassung und Interpretation des Projektstatus und

¹³⁰ vgl. Olfert 2007, S. 123 f.

sehr hilfreich für Projektsitzungen mit dem Auftraggeber. Während des Projektabchlusses sollte das PHB ein letztes Mal aktualisiert werden. In der Praxis wird dieser Schritt aus terminlichen Gründen oft vernachlässigt. Aber gerade diese letzte Aktualisierung ist von entscheidender Bedeutung, da essentielles Wissen (z.B. Fehleranalyse, Projektauswertung und Erkenntniszuwachs) gespeichert und nutzbar aufbereitet wird.¹³¹

Auf die Frage, wie sich studentische Mitarbeiter über die Laufzeit eines Projekts hinweg am besten motivieren lassen, kam der ehemalige Mittweidaer Medienstudent Toni Herrling durch die Befragung von 13 ehemaligen studentischen Projektleitern zu folgendem Ergebnis: nach Herausforderungen/Verantwortung an erster Stelle, wurde neben Teamevents, Lob/Anerkennung, und Zwischenziele stecken an zweiter Stelle *ausreichend Information* genannt.¹³² „Kommunikation ist das A und O, alle müssen wissen was läuft und was geschafft wurde, schließlich will man ja wissen wofür man arbeitet.“¹³³

Folgende hilfreiche Kommunikationsregeln sollten Sie in Ihrem Projekt einführen:

- Achten Sie darauf, dass nonverbale Kommunikation, wie z.B. Mimik und Gestik Ihren Kommunikationsinhalt unterstützt. Dies beugt Fehlinterpretationen bei Ihrem Gesprächspartner vor.
- Senden Sie „Ich“-Botschaften statt „man“-Botschaften. Damit ist klar, von wem die Rede ist.
- Hören Sie dem Anderen aufmerksam zu und versuchen Sie ihn zu verstehen. Gegenseitiges Ausreden fördert den respektvollen Umgang miteinander.
- Interpretieren Sie den Anderen nicht, fragen Sie bei Unklarheiten lieber nach.
- Sprechen Sie Anwesende direkt an.
- Beziehen Sie Feedback nur auf zeitnahe Geschehnisse.
- Äußern Sie sich beschreibend statt bewertend, konkret statt allgemein, konstruktiv statt destruktiv, rechtzeitig statt zu spät.
- Lassen Sie grundsätzlich alle Meinungen zur Sprache kommen, um jedem sein Mitspracherecht zu gewähren und den gemeinsamen Diskurs zu fördern.¹³⁴

¹³¹ vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 138-146

¹³² vgl. Herrling 2010, S. 77, Anhang 2

¹³³ Röbisch, Karolin in Herrling 2010, Anhang 13

¹³⁴ vgl. Pftzing/Rohde 2009, S. 337-342

Eine intensive *Kommunikation* ist keine Zeitverschwendung, sondern wichtig für den Informationsaustausch, die Konsensbildung und die kooperative Problemlösung. Damit alle Teammitglieder zu jedem Zeitpunkt über den aktuellen Stand des Projekts im Bilde sind und ihren individuellen Beitrag in den Gesamtprozess einordnen können, müssen sie permanent in den Informations- und Dokumentationsfluss eingebunden sein.¹³⁵

Katrin Bauermeister, Projektleiterin des „Bandcontests SACHSEN ROCKT“ 2007, hebt die Wichtigkeit der internen Kommunikation in Projekten hervor. Diese verläuft entweder horizontal (zwischen Mitgliedern auf gleicher Ebene) oder vertikal (von Teamleiter zu Teammitglied und umgekehrt). Die vertikale Kommunikation gilt als Draht zu den Kommilitonen, um deren Grundstimmung aufzufangen und jederzeit durch Diskussionen oder Feedback reagieren zu können.¹³⁶

Regelmäßige Teamtreffen fördern den Gruppenzusammenhalt und die Identifikation mit dem Projekt.¹³⁷ Außerdem können Arbeitsfortschritt, auftretende Schwierigkeiten, die Personaleinsatzplanung und mögliche Änderungsmaßnahmen diskutiert werden. Hierfür bietet sich ein „Jour fixe“¹³⁸ an (z.B. immer mittwochs um 15:00 Uhr). Je nach Größe des Projekts sollten Sie neben den Teamtreffen auch Treffen in den jeweiligen Teilprojekten ansetzen. Der PL hält Kontakt zum Auftraggeber einerseits und zu seinen Projektmitarbeitern bzw. Teilprojektleitern andererseits und bildet somit eine informative Schnittstelle. Üblicherweise ist der PL immer vertreten, wenn es darum geht, Zwischenergebnisse zu präsentieren; er kann sich allerdings auch durch sein Team unterstützen lassen. Grundsätzlich muss bei jedem Treffen ein Verlaufsprotokoll angefertigt werden, das die wesentlichen Projektergebnisse aber auch klare Arbeitsaufträge mit Terminvorgaben festhält und allen Projektbeteiligten im Anschluss zur Verfügung gestellt wird. Eine stringente Protokollierung aller Sitzungen erleichtert den Überblick des Projektverlaufs und ermöglicht nicht anwesenden Projektmitgliedern die nötige Informationszufuhr. Für den „Bandcontest SACHSEN ROCKT“ 2007 hat sich ein über den Hochschulserver eingerichtetes *Wiki*¹³⁹ bewährt, das einen wesentlichen Beitrag zum Content Management System beigetragen hat.

¹³⁵ vgl. Litke/Kunow 2004, S. 104-107

¹³⁶ vgl. Bauermeister 2009, S. 7

¹³⁷ vgl. Bauermeister 2009, S. 8

¹³⁸ frz. ‚fester Tag‘; regelmäßige, verbindliche Treffen des Projektteams an einem festen Wochentag

¹³⁹ Ein Wiki ist eine Sammlung von Websites, die von Benutzern gelesen und direkt online geändert werden kann. Es erhöht die Transparenz, verstärkt die Beteiligung und sorgt für eine schnelle Verbreitung eines gleichen Informationsstands bei allen Beteiligten. vgl. Bauermeister 2009, S. 7

Entspricht der Projektgegenstand dem angestrebten Projektziel, ist der Meilenstein der Durchführungsphase erreicht und diese Phase somit abgeschlossen. Ihr Projekt befindet sich jetzt in der letzten Phase, dem Abschluss.

7. Projekt inhaltlich und sozial abschließen

Der **Projektabschluss** ist mehr als die Übergabe des Projektabschlussberichts und des Ergebnisses an den Auftraggeber. Er schließt das Projektmanagement im Projekt ab, dient der Planung von Restarbeiten, stellt eine Projektevaluierung sicher und speichert das erworbene Wissen des projektorientierten Arbeitens. Ein aktiv gestaltetes Projektende, das alle Projektbeteiligten involviert, erlaubt eine zufriedenstellende Übergabe und einen wirklichen Lernprozess, der sich nachhaltig auf kommende Projekte auswirken kann. Zusätzlich braucht ein Projekt einen emotionalen Projektabschluss. Deshalb sollten Sie für die Abschlussaktivitäten genügend Zeit reservieren.

Wesentliche Bestandteile des Projektabschlussprozesses sind die Abschlusskontrolle der Projektgruppe, die Erstellung des Abschlussberichts, die Endabnahme durch den Auftraggeber und die Auflösung der Projektorganisation. Je nach Gegebenheiten des Projekts können weitere Elemente in den Projektabschluss mit einfließen, wie z.B. im Fall der CSC-Kampagne eine Abschlusspräsentation zur Veranschaulichung der Ergebnisse und Leistungen. Bei erfolgreichen Projekten wird üblicherweise ein abschließendes Socialevent veranstaltet – als kleines Dankeschön an das Projektteam und zur Feier des Projekterfolgs.¹⁴⁰

Die *Abschlusskontrolle* dient einer letzten Soll-Ist-Analyse, mit der verglichen wird, inwiefern Projektergebnisse und Projektpläne übereinstimmen. Anschließend identifizieren Sie die noch notwendigen Restarbeiten für die Nachprojektphase und erstellen eine To-Do-Liste. Anhand dieser Liste lösen Sie alle Projektpläne auf und managen die Restarbeiten. Innerhalb des Teams wird der gesamte Projektverlauf kritisch reflektiert (z.B. nach möglichen Schwachstellen gesucht), um aus den gewonnenen Erkenntnissen einen Lernerfolg zu ziehen. Nutzen Sie an dieser Stelle das Potential des gemeinsamen Weiterlernens, indem Sie eine abschließende persönliche Feedbackrunde durchführen, wenn Ihr Team dazu bereit ist. So können Sie wichtige Erkenntnisse für die Zukunft gewinnen und den Grad Ihres Lernerfolgs erhöhen.¹⁴¹

¹⁴⁰ vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 242, 258; vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 116

¹⁴¹ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 117; vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 259



Es geht hier nicht um Schuldzuweisungen, sondern um einen produktiven Austausch. Beginnen Sie grundsätzlich mit positivem Feedback und weisen Sie dann auf Verbesserungsvorschläge hin.

Der nächste Schritt ist die Erstellung des *Projektabschlussberichts*. Dies sollte keinesfalls die alleinige Aufgabe des Projektleiters oder eines anderen Teammitglieds sein, sondern ein Gemeinschaftsprozess. Deshalb bietet es sich an, den Projektabschlussbericht im Anschluss an die Abschlusskontrolle zu erstellen. Der Projektabschlussbericht stellt das Abschlussdokument im Projektmanagement dar. Die Inhalte des Abschlussberichts sind:

- 1. Einleitung** (Infos aus Projektauftrag übernehmen)
 - 1.1. Grundlagen / Ausgangssituation
 - 1.2. Gestaltungsbereich (gewählte Medienkanäle, Marketingmaßnahmen etc.)
 - 1.3. Projektziele (mögliche Änderungen erläutern)
- 2. Projektmanagementbewertung**
 - 2.1. Projektaufbauorganisation (personelle / strukturelle Änderungen nennen)
 - 2.2. Projektplanung (Planabweichungen hinsichtlich PSP, Ablaufplan, Terminplan, Kostenplan erläutern)
 - 2.3. Projektkultur (projektteamintern): Beurteilung des Teamentwicklungsprozesses
- 3. Projektergebnisbewertung** (Beurteilung der Ergebnisqualität / Zielerfüllung)
Einzelbewertungen je Ziel / Kanal vornehmen, Zusammenfassung formulieren
- 4. Projektkultur** (externe Betrachtung)
Wie wurde die Einstellung von z.B. Lenkungsausschuss, Auftraggeber oder Stakeholder zur Projektarbeit erlebt?
- 5. Gesamtbeurteilung**
Gesamtbeurteilung der Projektstruktur, Projektkultur und Projektleistung
- 6. Überleitungsplan**
Was geschieht mit den Beteiligten / Sachmitteln / sonstige Strukturen?
- 7. Erhaltungsplan**
Wie sind Erfolgskontrollen, Stabilisierung und Optimierung der Projektergebnisse nach Projektabschluss geregelt?
- 8. Erkenntnisse für die Zukunft**
Was haben wir gelernt? Was werden wir beim nächsten Mal genauso / anders / besser machen? Sind Standards entstanden?¹⁴²

¹⁴² vgl. Pfetzling/Rohde 2009, S. 433

Es bietet sich an, zwei Versionen des Projektabschlussberichts anzufertigen: Eine interne prozessorientierte Version, die Ergebnisse hinsichtlich des organisatorischen Lernens aufbereitet und den Know-how-Transfer des Erlernten für künftige studentische Projekte sicherstellt. Und eine zweite ergebnisorientierte Version für den Auftraggeber, die das Endergebnis mit seinen wichtigsten Parametern fokussiert.¹⁴³

Vergewissern Sie sich, dass erforderliche Bewertungen von PL und Teammitgliedern sowie Selbsteinschätzungen und Jobtickets rechtzeitig vorliegen und sauber dokumentiert und abgelegt werden. Das PHB wird ein letztes Mal aktualisiert und somit eine vollständige und übersichtliche Projektdokumentation sichergestellt. Zum vereinbarten Zeitpunkt (dies kann innerhalb einer Abschlussbesprechung mit dem Auftraggeber oder im Rahmen einer Abschlusspräsentation sein) übergeben Sie den Projektabschlussbericht und Ihr Projektergebnis (Produkt, Konzept etc.) an den Auftraggeber. Eventuellen Nachbesserungen ist sofort Rechnung zu tragen. Indem der Auftraggeber Ihr Projekt *formal abnimmt, entlastet er alle Projektmitarbeiter von Ihren Aufgaben und löst die Projektorganisation auf.*

Durch ein Sozialevent (gemeinsames Essen, Party, Ausflug etc.) können Sie das Projekt sozial optimal abschließen. Gerade weil die Projektarbeit im Team mit intensiven Arbeitszeiten, Stress und teilweise Konflikten verbunden ist, haben abschließende Veranstaltungen eine große Bedeutung. Sie fördern das „Wir“-Gefühl und drücken Anerkennung aus. Die Projektmitarbeiter beenden das Projekt mit einer positiven Grundstimmung und werden auch bei zukünftigen Projekten engagiert und motiviert mitarbeiten.¹⁴⁴

Die Abschlussphase schließt mit dem Meilenstein „Endabnahme/Projekterfahrung“. Von den gesammelten Erkenntnissen werden Sie beim nächsten Projekt sicherlich profitieren können. Dann wird Sie dieser Projektleitfaden erneut hilfreich, informativ und konstruktiv unterstützen.

¹⁴³ vgl. Schmitz/Nathrath 2010, S. 118

¹⁴⁴ vgl. Sterrer/Winkler 2009, S. 258

Nachwort

In vergangenen Projekten an der Hochschule Mittweida ist es leider vorgekommen, dass ehemals hoch motivierte Studierende einen Einsturz ihres ursprünglichen Leistungsvermögens erlebt haben. Besonders Projektleiter haben sich körperlich und geistig verausgabt und fühlten sich zum Ende des Projekts bzw. nachdem es abgeschlossen war ausgebrannt. Um Sie für das Thema *Burnout* zu sensibilisieren, steht Ihnen im Anhang 5 ein entsprechender Exkurs zur Verfügung. Dort erfahren Sie, wie das Burnout-Syndrom entsteht, an welchen Symptomen Sie es erkennen und welche Maßnahmen Sie dagegen ergreifen können. Diese Kenntnisse sind wichtig, um in Zukunft Burnout-Fälle zu verhindern bzw. potentiellen Betroffenen aktiv helfen zu können.

4 Überprüfung des Projektleitfadens

In diesem Kapitel wird anhand einer Analyse systematisch untersucht, inwiefern die Inhalte des entwickelten Projektleitfadens bei der durchgeführten crossmedialen Kampagne für das Career Service Center berücksichtigt worden sind. Dieser Rückblick möchte ebenfalls auf die fehlenden, bzw. nicht vollständig ausgeschöpften Kapazitäten eingehen.

ANALYSE: DEFINITIONSPHASE		
Übereinstimmungen bei ...	Anmerkungen	
der Ausgangsanalyse		
<ul style="list-style-type: none">▪ Recherche betrieben▪ Istzustand kennengelernt▪ erstes Briefing gehalten▪ vom Sollzustand erfahren▪ Briefing protokolliert	<ul style="list-style-type: none">▪ Infomaterial gelesen inkl. Kurzbeschreibung des CSC▪ Internetauftritt wahrgenommen inkl. Workshopangebot▪ Mundpropaganda absorbiert / von Imageproblem gehört▪ eigene Workshop Erfahrung berücksichtigt▪ von zeitlicher und finanzieller Begrenzung erfahren▪ beim Briefing war Projektteam noch unvollständig▪ wesentliche Ansprechpartner und ZG kennengelernt▪ CSC-Wünsche hinsichtlich Kanalwahl erfahren	
der Zieldefinition		
<ul style="list-style-type: none">▪ Zieldefinition erfolgte▪ 5 Medienkanäle gewählt (2 davon umgesetzt)▪ Leitidee und Vision formuliert▪ Claims entwickelt	<ul style="list-style-type: none">▪ Projektziel ist imageorientiert▪ Bekanntheitsgrad erhöhen / Image verbessern▪ Dialog zw. den Zielgruppen fördern▪ zielgruppengerechte Ansprache durch crossmedialer Kampagne verwirklichen▪ Leitidee: Qualifizierte Absolventen in Sachsen halten	
der Projektorganisation		
<ul style="list-style-type: none">▪ PL hat sich aufgestellt▪ Organigramm erstellt▪ Berichtswege abgeklärt	<ul style="list-style-type: none">▪ PL, Teilprojektleitung, Projektmitarbeit wurden bestimmt▪ Team: sieben Studenten (vier Manager / drei Techniker)▪ Übertragung eigenverantwortlicher Arbeitspakete▪ genügend Spielraum für Kreativität vorhanden	
Abweichungen bei ...	mögliche Gründe	grundlegende Ursachen
der Zieldefinition		
<ul style="list-style-type: none">▪ Ziele wurden nicht SMART formuliert▪ lückenhafter gemeinsamer Zielfindungsprozess▪ keine Kontrollfragen durchgeführt▪ starke Zielveränderung (Kanalaufgabe)	<ul style="list-style-type: none">▪ Unerfahrenheit▪ Zeitmangel▪ Inkonsequenz▪ unklare Angaben CSC	<ul style="list-style-type: none">▪ Kick-off-Meeting fehlte▪ fehlende Identifikation mit den Zielen▪ Moving Targets (Messe sollte stattfinden, dann doch nicht / Radio sollte eigener Kanal sein, ging aber nicht)

der SWOT-Analyse		
<ul style="list-style-type: none"> wurde nicht durchgeführt (im Projektleitfaden nachgestellt) 	<ul style="list-style-type: none"> Unwissenheit Inkonsequenz 	<ul style="list-style-type: none"> Effektivität unterschätzt kein offizielles Kick-off-Meeting
der Stakeholder-Analyse		
<ul style="list-style-type: none"> wurde nicht konsequent durchgeführt (im PLF nachgestellt) Stakeholder waren zwar bekannt, wurden aber nicht schriftlich fixiert 	<ul style="list-style-type: none"> Unerfahrenheit Inkonsequenz 	<ul style="list-style-type: none"> keine konkreten Ansagen im Team kein Projektleitfaden
der Machbarkeitsstudie		
<ul style="list-style-type: none"> wurde nicht konsequent durchgeführt Hauptschwierigkeit wurde nicht explizit formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> Wunschdenken Unwissenheit Zeitdruck 	<ul style="list-style-type: none"> anfängliche Euphorie wäre schnell getrübt worden fehlender Projektleitfaden fehlende Bereitschaft
der Projektorganisation		
<ul style="list-style-type: none"> kein Self-Assessment für den Projektleiterposten 	<ul style="list-style-type: none"> k.A. 	<ul style="list-style-type: none"> kein Projektleitfaden
der Projektauftrag		
<ul style="list-style-type: none"> stellte keine Basisunterlage im Projekt dar tauchte in der Projektdokumentation nicht detailliert genug auf Änderungen wurden nicht schriftlich erfasst zudem existierte auch kein Pflichten- oder Lastenheft 	<ul style="list-style-type: none"> unerfahrener PL Zeitmangel Gleichgültigkeit der Projektmitarbeiter allgemeine Unerfahrenheit 	<ul style="list-style-type: none"> fehlendes PHB kein Projektleitfaden vorhanden Sinnhaftigkeit unterschätzt
dem Kick-off-Meeting		
<ul style="list-style-type: none"> es fand kein offizielles Kick-off-Meeting statt es wurden keine Projektspielregeln formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> keine konkrete Ansage durch PL Inkonsequenz aller Terminprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> mehrere Projektmitarbeiter abgesprungen, dadurch verzögerte Teambildung fehlender Projektleitfaden

ANALYSE: PLANUNGSPHASE	
Übereinstimmungen bei ...	Anmerkungen
der Grobplanung	
<ul style="list-style-type: none"> Teilaufgaben und Arbeitspakete wurden auf Teammitglieder aufgeteilt Meilensteine definiert 	<ul style="list-style-type: none"> es wurde ein schriftliches Grobkonzept erstellt im Grunde zu viele Meilensteine für die Projektgröße es entstanden verschiedene Versionen des Kanalplans, was zu Verwirrung führte

der Feinplanung		
<ul style="list-style-type: none">▪ Kostenplan wurde erstellt	<ul style="list-style-type: none">▪ Kostenstellen, Kostenträger, Tätigkeiten waren ersichtlich▪ nur bei der Herstellung der Printprodukte und der Radiospots wurden Kosten generiert▪ es wurde ein schriftliches Feinkonzept erstellt▪ Balkenplan wurde für PLF nachgestellt	
Abweichungen bei ...	mögliche Gründe	grundlegende Ursachen
der Grobplanung		
<ul style="list-style-type: none">▪ es wurde kein übersichtlicher PSP erstellt▪ Abhängigkeiten der AP nicht nachvollziehbar▪ der Kanalplan war eher ein Meilensteinplan▪ Grobkonzept blieb auf dem Stand vom 24.10.2011	<ul style="list-style-type: none">▪ Zeitmangel▪ Unerfahrenheit▪ Inkonsequenz	<ul style="list-style-type: none">▪ Effizienz eines PSP unterschätzt▪ Schwierigkeitsgrad▪ fehlende Bereitschaft
der Teamentwicklung		
<ul style="list-style-type: none">▪ ungenügender Teamzusammenhalt▪ kaum „Wir“-Gefühl▪ ungenügende Identifikation mit dem Projekt	<ul style="list-style-type: none">▪ Gleichgültigkeit▪ Meinungsverschiedenheiten im Team▪ unausgeglichenes Verhältnis von Können-Müssen-Wollen▪ mangelndes Engagement	<ul style="list-style-type: none">▪ mangelhafte Projektkultur▪ kein offizielles Kick-off-Meeting mit allen▪ unerfahrene PL als Führungsperson▪ keine Teambildungsmaßnahmen initiiert▪ keine Kenntnis der vier Teamentwicklungsphasen
der Feinplanung		
<ul style="list-style-type: none">▪ schriftliche Ausfertigung bleibt auf dem Stand vom 15.11.2011▪ der Projektzielplan war eher ein Balkenplan, aber nicht detailliert genug▪ der Projektzielplan wurde nur monatlich aktualisiert▪ Feinkonzepttabelle nicht konkret genug▪ im Grunde keine sorgfältig angelegten und gepflegten PM-Pläne▪ keine Einsatzmittelpassung vorgenommen	<ul style="list-style-type: none">▪ geringe Erfahrung▪ Inkonsequenz▪ Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none">▪ kein Projekthandbuch▪ kein Projektleitfaden▪ fehlende Aufmerksamkeit für Feinkonzept

ANALYSE: DURCHFÜHRUNGSSPHASE		
Übereinstimmungen bei ...	Anmerkungen	
der Umsetzung / Steuerung		
<ul style="list-style-type: none">während der Realisierung der Planung wurden Soll- und Istwerte immer wieder miteinander verglichenPL hat Werte in Projektzielplan übernommenPL überwachte ProjektfortschrittPL delegierte AufgabenTermin- und Sachziele standen im VordergrundPL hielt Rücksprache mit LA / PAG und hat Infos an das Team übermitteltProjektplanabweichungen fanden tatsächlich stattim Team über Probleme / Abweichungen geredet	<ul style="list-style-type: none">Statusmeldungen in Protokollen festgehaltenPL hat Rückmeldungen der AP-Bearbeitung bekommenPL wurde bei Problemen informiertProjektmitarbeiter haben zugeteilte Aufgaben übernommenMedienkanäle mussten in einem vorgegebenen Zeitrahmen konzipiert bzw. umgesetzt werdenPL, LA, PAG haben Qualitätsprüfung vorgenommenAbweichungen aufgrund nicht zu realisierender Bedingungen, Moving Targets, Entscheidungs- und Kommunikationsprobleme des CSCProbleme wurden in normalen Teamtreffen angesprochen und nach einer passenden Lösung gesucht	
der Projektdokumentation- und kommunikation		
<ul style="list-style-type: none">Teamtreffen fanden regelmäßig statt und wurden protokolliert (Jour fixe)Dropbox wurde als zentrales Speichersystem genutztJobtickets wurden geführt	<ul style="list-style-type: none">es gab Teamtreffen für alle Projektmitarbeiter und Teamtreffen für die Mitarbeiter eines Teilprojekts (Print)jedes Projektmitglied hat über Dropbox Zugriff auf Dokumente gehabtPL hatte Übersicht über geleistete Stunden des Teams	
Abweichungen bei ...	mögliche Gründe	grundlegende Ursachen
der Umsetzung / Steuerung		
<ul style="list-style-type: none">es wurde kein Ursachenkatalog bei Abweichungen erstelltgenaue Gründe für Abweichungen wurden kaum hinterfragtsteuernde Maßnahmen waren eher unbewusst	<ul style="list-style-type: none">fehlende MotivationZeitmangelInkonsequenzUnerfahrenheit	<ul style="list-style-type: none">Unwissenheitkein ProjektleitfadenDifferenzierung zwischen steuernden Maßnahmen unklar
der Projektdokumentation- und kommunikation		
<ul style="list-style-type: none">kein konsequent gepflegtes Projekthandbuch	<ul style="list-style-type: none">zu viel AufwandUnerfahrenheit	<ul style="list-style-type: none">kein Projektleitfadenmangelhafte Abstimmung

<ul style="list-style-type: none"> keine Kommunikationsregeln eingeführt kein zentrales Verzeichnis der Mitarbeiter inkl. ihrer Kontaktdaten es gab keinen offiziellen Projektfortschrittsbericht, nur Protokolle Kommunikation mit dem CSC war nicht durchgängig motivierend 	<ul style="list-style-type: none"> Inkonsequenz Zeitmangel widersprüchliche Aussagen durch verschiedene CSC Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> im Projektteam mangelhafte Abstimmung innerhalb des CSC mangelhafte Kommunikation des CSC nach außen
des Risikomanagements		
<ul style="list-style-type: none"> keine konkrete Risikoanalyse vorgenommen Risikoindikatoren nicht eindeutig identifiziert keine evtl. Handlungsanweisungen vorbereitet 	<ul style="list-style-type: none"> Inkonsequenz Zeitmangel Unerfahrenheit keine Bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Effektivität unterschätzt Aufgabe hätte präzise delegiert werden müssen zu wenig Verantwortungsbewusstsein vorhanden
des Konfliktmanagements		
<ul style="list-style-type: none"> keine gesunde Konfliktkultur vorhanden Konflikte wirkten sich negativ auf Teammotivation aus 	<ul style="list-style-type: none"> Unerfahrenheit im Team Zeitdruck Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> Verdrängung der Konflikte statt konstruktive Lösung mangelnde Auseinandersetzung mit Konfliktursprung zu wenig Integrität

ANALYSE: ABSCHLUSSPHASE	
Übereinstimmungen bei ...	Anmerkungen
der Abschlusskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> letzter Soll-Ist-Vergleich vorgenommen Abschlusspräsentation vorbereitet 	<ul style="list-style-type: none"> letzte Nachbesserungen vorgenommen PL entscheidet, wer was präsentiert Inhaltliche Bearbeitung und technische Aufbereitung inkl. Probe
dem Abschlussbericht	
<ul style="list-style-type: none"> stellte Abschlussdokument im Projekt dar Gliederung angelegt Teambewertung von PL / PL-Bewertung von Team / Selbsteinschätzung wurden vorgenommen Jobtickets vervollständigt 	<ul style="list-style-type: none"> zwei Versionen (interne und externe Betrachtung) zur besseren Übersicht Basis der späteren Notenvergabe als Beweis, dass geforderte Workload erbracht wurde

Abweichungen bei ...	mögliche Gründe	grundlegende Ursachen
der Abschlusskontrolle		
<ul style="list-style-type: none"> es wurde keine To-do-Liste für abschließende Arbeiten erstellt keine kritische Reflexion des Projektteams keine Feedbackrunde kaum nachhaltiger Lerneffekt 	<ul style="list-style-type: none"> hat PL anders gehandhabt Zeitmangel / Zeitdruck kein Interesse Unerfahrenheit 	<ul style="list-style-type: none"> kein Projektleitfaden Prüfungszeit nahte Effektivität unterschätzt Bedeutung des aktiven Projektabschlusses verkannt
dem Abschlussbericht		
<ul style="list-style-type: none"> wurde bei der CSC-Gruppe Projektdokumentation genannt wurde zuerst einem einzelnen Projektmitglied übertragen, was nicht förderlich war (Überlastung) wurde nicht innerhalb eines gemeinsamen Treffens/Workshops erstellt abweichender Inhalt 	<ul style="list-style-type: none"> keine klare Begriffsabgrenzung nicht erreichte Mindeststundenanzahl Zeitmangel Unerfahrenheit 	<ul style="list-style-type: none"> kein Projektleitfaden fehlender Zusammenhalt fehlende Motivation
der Abnahme		
<ul style="list-style-type: none"> PL hat Projektdokumentation abgegeben ohne Anwesenheit des Teams keine offizielle Abnahme 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitmangel Terminprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> wurde nicht konkret eingefordert
der Entlastung und Auflösung der Projektorganisation		
<ul style="list-style-type: none"> es gab keine offizielle Entlastung und Auflösung der Projektorganisation PO buchstäblich auseinandergefallen nach Abschlusspräsentation bzw. nach Erstellung der Projektdokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitmangel Inkonsequenz Unerfahrenheit 	<ul style="list-style-type: none"> kein Projektleitfaden wurde von keiner Seite offiziell initiiert
dem Socialevent		
<ul style="list-style-type: none"> fand nicht statt 	<ul style="list-style-type: none"> kein Interesse keine Zeit Team hatte innerlich schon mit Projekt abgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> keine Motivation kein Projektleitfaden Effektivität unterschätzt

Alles in allem konnte die CSC-Projektgruppe zur Zufriedenheit des Career Service Centers eine crossmediale Kampagne entwickeln und umsetzen. Aufgrund der Verlinkung der verschiedenen Medienkanäle wurden die Zielgruppen crossmedial angesprochen und zielgruppengerechte Werbemittel (z.B. Flyer, Postkarten bzw. eine Imagebroschüre) erstellt. Allerdings ergibt sich aus der Analyse, dass folgende wichtige Schritte versäumt bzw. Kapazitäten nicht vollständig ausgeschöpft wurden, die im Hinblick auf die Projektarbeit förderlich gewesen wären.

1. Das *fehlende Kick-off-Meeting* behinderte die Identifikation der einzelnen Projektmitarbeiter mit dem Projekt sowie die Entwicklung des nötigen *Verantwortungsbewusstseins*. Die daraus resultierende *unausgeprägte Projektkultur* erschwerte wiederum den gesamten Teambildungsprozess. Konkrete teambildende Maßnahmen, wie beispielsweise gemeinsame Essen oder ein abschließender Socialevent blieben daher aus und wurden weder vom PL noch vom Team angestoßen. Ein sozialer bzw. emotionaler Projektabschluss fand, abgesehen von der Abschlusspräsentation, demnach nicht statt.
2. *Zu lange Entscheidungswege* des CSC und *zu viele „moving targets“* erhöhten die Unsicherheit im Team, hemmten die Motivation und wirkten sich negativ auf den Zeitplan, das Engagement sowie die Ergebnisqualität aus. Aufgrund unbeständiger Kommunikation seitens des CSC wurde ein zunächst verfolgtes Kanalkonzept (Messe) gekippt. Besonders zeitraubend waren die Revidierungen bereits abgenommener Arbeitspakete (z.B. Claimentwicklung, Radiospots). Ein Pflichten- und ein Lastenheft mit konkret aufgeführten Angaben hinsichtlich der Leistungserbringung und AP-Abnahmen hätten den Störfaktor der mangelhaften Kommunikation zwischen Team und CSC minimieren können.
3. Die *unzulängliche* bzw. fehlende Anwendung von *Projektmanagementmethoden* wie die SWOT-, Stakeholder- und Risikoanalyse und somit anfällige Projektdefinition hat einen nachwirkenden Effekt auf die spätere Planung und die Durchführung gehabt. Mit einer konsequenten Verwendung oben genannter Methoden hätte die Bedrohung potentieller Risiken (z.B. Verweigerung der Radiospotausstrahlung über „99drei Radio Mittweida“ und demnach die Aufgabe eines ganzen Kanals) rechtzeitig erkannt werden können.
4. Die bloße Ansammlung der relevanten PM-Dokumente im gemeinsamen Speichersystem konnte *kein konsequent geführtes Projekthandbuch* ersetzen und verhinderte die nötige Transparenz im Projektverlauf. Unzulänglich aufgestellte Projektmanagementpläne, wie der Kanal- bzw. Projektzielplan, haben keine fundierte Basis für die Projektsteuerung dargestellt. Arbeitspakete wurden zwar verteilt, jedoch deren Aufwand nicht klar genug abgeschätzt. Grob- und Fein-

planung hätten über die Schriftform hinaus präziser als Projektmanagementpläne visualisiert werden sollen. Der Zeitaufwand der Planerstellung wäre sinnvoll investiert und der Lerneffekt für das Team enorm wichtig gewesen.

5. Der *Projektabschluss* wurde weder aktiv noch nachhaltig durchgeführt und erweist sich im Rückblick als *ungenügend*. Zur Abschlusspräsentation hatte sich das Team zwar gemeinsam präsentiert, ein Zusammengehörigkeitsgefühl war jedoch bis zum Schluss nicht entstanden. Meinungsdivergenzen wurden resigniert beigelegt statt in einer abschließenden Feedbackrunde die Möglichkeit des gemeinsamen Lernens zu nutzen. Eine intensive Reflexion aller Projektmitglieder, gegenseitiges Lob und konstruktive Kritik hätten den Grad der Projekterfahrung mit Sicherheit erhöht und wären Bestandteil der Ergebnissicherung gewesen. Mit einer formalen Entlastung der Projektmitarbeiter und der Auflösung der Projektorganisation wäre die Projektarbeit offiziell beendet worden und durch ein Sozialevent hätte eine entsprechend positive Würdigung stattfinden können. Der Projektabschluss ist aus organisatorischen aber auch aus zeitlichen Gründen leider untergegangen.

Wenn die CSC-Projektgruppe nach den Inhalten des entwickelten Leitfadens gehandelt hätte, dann wäre

- der Projektabschluss nicht vernachlässigt worden,
- der Grad an „Lernen aus Erfahrung“ höher gewesen und
- für die Nachhaltigkeit des Projekts gesorgt worden.

5 Fazit

Die Bachelorarbeit hatte sich zum Ziel gesetzt, herauszufinden, ob sich der Managementprozess studentischer Projekte von dem nicht-studentischer Projekte unterscheidet. Dabei sollte neben der Aufteilung in Projektphasen auch die Anwendung wesentlicher Managementmethoden beleuchtet werden. Um dies zu erreichen, wurde anhand eines zuvor detailliert beschriebenen Vier-Phasenmodells eine Übersetzung von nicht-studentischem Projektmanagement auf studentisches Projektmanagement durchgeführt. Ziel dieser Übersetzung war die gleichzeitige Entwicklung eines studentischen Projektleitfadens, der zukünftige Hochschulprojekte aktiv begleiten und die den Projektphasen zugeteilten Aktivitäten praxisnah veranschaulichen soll.

Durch diese Übersetzung wurde festgestellt, dass sich die Unterteilung in Projektphasen ebenfalls für studentisches Projektmanagement eignet. Die Phasen untergliedern das Projekt in transparente Projektabschnitte, dienen einer nachvollziehbaren Übersicht und unterstreichen die Rückwirkung vorgeschalteter Phasen auf nachgeschaltete Phasen. Nach dem gewählten Vier-Phasenmodell durchläuft ein studentisches Projekt ebenso wie ein nicht-studentisches Projekt zunächst die Definitionsphase und die Planungsphase, bevor es in der Durchführungsphase tatsächlich umgesetzt und gesteuert wird. Der Projektabschluss stellt die vierte und letzte Phase dar. Definierte Meilensteine zum Ende jeder Phase kennzeichnen essentielle Zwischenergebnisse und leiten in die nächste Phase über. Ist der Meilenstein der letzten Phase erreicht, ist das Projekt beendet.

Die Phasen samt ihren angegliederten Aktivitäten spiegeln das allgemeine Modell des Management-Kreislaufs wieder. In der Betriebswirtschaftslehre vollzieht sich der zyklische Prozess des Managements in den Schritten der Zielformulierung, der Planung, der Umsetzung, der Kontrolle und Steuerung und den erforderlichen Plananpassungen. Trotz der Besonderheiten studentischer Projekte im Kontext der Ausbildung und dem daraus resultierenden Schwerpunkt der Wissensvermittlung verläuft der Managementprozess bei studentischen und nicht-studentischen Projekten gleich ab. Zunächst wird ein zukünftiger Sollzustand definiert, Handlungsstrategien hinsichtlich seiner Realisierung konzipiert, die dann in der Durchführung planmäßig umgesetzt und unter personellen, materiellen, zeitlichen und finanziellen Aspekten gesteuert werden bis der gewünschte Endzustand erreicht ist.

Hinsichtlich der Verwendung von Projektmanagementmethoden muss bei studentischen Projekten erwähnt werden, dass sich die Studierenden als Projektmitarbeiter erst im Verlauf des Projekts fachliche Kenntnisse aneignen. Aus diesem Grund ist die Effektivität einiger Methoden, beispielsweise der Stakeholder-Analyse, dem Projektstrukturplan oder dem Balkenplan, nicht mit derjenigen in nicht-studentischen Projekten

zu vergleichen. So wurde bei der Übersetzung festgestellt, dass manche Methoden am praktischen Beispiel des CSC entweder gar nicht oder nicht konsequent genug umgesetzt worden sind. Der entstandene Projektleitfaden soll dies künftig verhindern und Studierende der Hochschule Mittweida bei ihrer Projektarbeit animieren, wesentliche Methoden zu berücksichtigen und effektiver umzusetzen.

Darüber hinaus wurde bei der Erstellung des Projektleitfadens erkannt, wie wichtig ein aktiv gestaltetes Projektende ist. Leider wird die Relevanz dieser letzten Phase in studentischen Projekten oft verkannt und aufgrund von Zeitdruck und Unerfahrenheit stark vernachlässigt. Projektleitern zukünftiger Hochschulprojekte wird deshalb dringend geraten, genügend Zeit und Ausdauer für die Abschlussphase einzuplanen und mittels kritischer Reflexion zu einem größeren gemeinsamen Lernerfolg zu gelangen. Der aktiv gestaltete Projektabschluss berücksichtigt die Meinungen aller Projektbeteiligten, befürwortet eine ausführliche Feedbackrunde innerhalb des Projektteams und strebt einen höheren Lernzuwachs an. Zusätzlich soll das im Projektverlauf erworbene Wissen anhand einer lückenlosen Dokumentation langfristig zugänglich gemacht werden. Demzufolge verlangt der aktive Projektabschluss eine verbesserte Nachhaltigkeit in kognitiver und dokumentarischer Hinsicht.

Aufgrund des beschränkten Umfangs einer Bachelorarbeit war es nicht möglich, auf die Marketingmaßnahmen von studentischen Projekten der Hochschule Mittweida einzugehen. Dies wäre demnach ein mögliches Thema für weitere Arbeiten, die sich mit Projektmanagement an der Hochschule Mittweida auseinandersetzen möchten. Ebenso denkbar wäre die Evaluierung von studentischen Projekten hinsichtlich der Anwendung des in dieser Arbeit entwickelten Projektleitfadens oder dessen Weiterentwicklung.

Literatur- und Quellverzeichnis

Bücher

BERNDT Frank H.: 30 Minuten gegen Burn-out. Offenbach 2008

CHIRICO Rosaria, SELDERS Beate (Hg.): Bachelor statt Burnout. Göttingen/Oakville 2010

COY Dieter, MÜLLER Jochen, WIENER Ulrich, WOLFF Reinald: Führen mit Projekten. Leitfaden für Führungskräfte. Burgrieden 2010

DIETHELM Gerd: Projektmanagement. Band 1: Grundlagen. Kennzeichen erfolgreicher Projektentwicklung. Aufbau und Ablauf des Projektmanagements. Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. Herne/Berlin 2000

KOLITZUS Helmut: Das Anti-Burnout Erfolgsprogramm. München 2003

LITKE Hans-Dieter: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 5. überarb. Auflage, München 2007

LITKE Hans-Dieter, KUNOW Ilonka: Projektmanagement. 4. Auflage, München 2004

OLFERT Klaus: Kompakt-Training Projektmanagement. 5. Auflage, Ludwigshafen 2007

PFETZING Karl, ROHDE Adolf: Ganzheitliches Projektmanagement. 3. überarb. Auflage, Zürich 2009

RINZA Peter: Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Auflage, Berlin 1998

SCHMIDT Götz: Methode und Techniken der Organisation. 13. Auflage, Gießen 2003

SCHMITZ Christopher, NATHRATH Holger: Projektmanagement in der Medienentwicklung. Berlin 2010

STERRER Christian, WINKLER Gernot: setting milestones. Projektmanagement - Methoden – Prozesse – Hilfsmittel. Wien 2009

Zeitschriften

KRIEGER Matthias: Das Ziel vor Augen. In: P.T. Magazin für Wirtschaft und Gesellschaft, 8. Jahrgang, 2012 Ausgabe 3, S. 52-53.

Hochschulschriften

BAUERMEISTER Katrin: Der Bandcontest SACHSEN ROCKT – Leitfaden über die Konzeption, Organisation und Produktion eines Open Air Konzerts mit landesweitem Nachwuchswettbewerb. Mittweida: Hochschule Mittweida, 2009.

HERRLING Toni: Die Konzeptionierung studentischer Events am Beispiel Mittweida. Mittweida: Hochschule Mittweida, Bachelorarbeit, 2010.

Normen

Norm DIN 69 901 Teil 5. Projektmanagement – Projektmanagementsysteme; Begriffe

Internet

ANGERMEIER, Georg, o.J. (ca. 2007): „Lenkungsausschuss“. URL:
<http://www.projektmagazin.de/glossarterm/lenkungsausschuss> [Stand 09.09.2012].

ANGERMEIER, Georg, o.J. (ca. 2009): „Machbarkeitsstudie“. URL:
<http://www.projektmagazin.de/glossarterm/machbarkeitsstudie> [Stand 01.10.2012].

ANGERMEIER, Georg, o.J. (2000?): „SWOT-Analyse“. URL:
<http://www.projektmagazin.de/glossarterm/swot-analyse> [Stand 29.09.2012]

DEUTSCHE BANK RESEARCH (2007): „Deutschland im Jahr 2020. Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition“. URL:
http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf [Stand 28.08.2012].

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, Akademie Management und Politik (2008): „Projektmanagement. Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit in Vereinen und Verbänden“. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06622.pdf> [Stand 01.10.2012].

HOCHSCHULE MITTWEIDA, Fakultät Medien (ca. 2010): „Mittweidaer Modell“. URL: <https://www.me.hs-mittweida.de/> [Stand 18.09.2012].

OLBRISCH, K. (2009): „Strategisches Management. Die SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf einen Blick“. URL: http://www.business-on.de/koeln-bonn/swot-analyse-risiken-schwaechen-staerken-inweltanalyse-_id21132.html [Stand 05.10.2012].

SCHNEIDER, Burkhard (2007): „Studie des Zukunftsinstituts: Lebensstile 2020“. URL: <http://www.best-practice-business.de/blog/?p=2484> [Stand 18.09.2012].

SCHÜTTE, Silke, o. J. (ca. 2006): „Projektmanagement (PM)“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> [Stand 30.08.2012].

Sonstige Quellen

HUHLE, Tamara: Einführung in das PM – Vorlesung 2. Medienproduktion III. Folie 3, 10.10.2011; Folie 8, 24.10.2011

Anhang

Anhang 1 – Das Vier-Phasenmodell.....	XV
Anhang 2 – Das Kompetenzprofil des Projektleiter.....	XVI
Anhang 3 – Self-Assessment für Projektleiter.....	XVII
Anhang 4 – Spielregel-Katalog für projektorientiertes Arbeiten.....	XIX
Anhang 5 – Das Burnout-Syndrom – Ein Exkurs	XX


Das Vier-Phasenmodell¹⁴⁵

¹⁴⁵ Abbildung in Anlehnung an das Prozessmodell von Silke Schütte;
vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html> (30.08.2012, 10:04)

Das Kompetenzprofil des Projektleiters¹⁴⁶

Die Grafik (Pyramide) deutet die Gewichtung der Kompetenzen an.

¹⁴⁶ Abbildung in Anlehnung an Pfetzinger/Rohde 2009, S. 144

SELF-ASSESSMENT FÜR PROJEKTLEITER ¹⁴⁷					
ANFORDERUNGEN			 	  	
Analytisches Denken	Sind Sie fähig, Probleme zu erkennen und Lösungen dafür zu finden?				
	Können Sie komplizierte Sachverhalte vereinfachen, gliedern und überschaubar machen?				
	Haben Sie einen Blick für das Wesentliche und behalten die Übersicht?				
Vernetzes Denken	Können Sie weitreichende Konsequenzen antizipieren?				
	Beziehen Sie interdisziplinäre Ansätze in Ihre Überlegungen mit ein?				
Ergebnisorientiertheit	Verfügen Sie über Standhaftigkeit, Ausdauer und Konzentrationsvermögen?				
	Behalten Sie Ihr Ziel im Auge?				
Organisationsfähigkeit	Besitzen Sie eine strukturierte Arbeitsweise?				
	Können Sie das Wichtige vom Unwichtigen trennen?				
	Planen Sie Ihre Arbeitsabläufe so, dass Ihre Arbeitskraft optimal genutzt wird?				
Generalist	Bezeichnen Sie Ihre Kenntnisse eher breit als tief?				
	Sind Sie offen für Neues?				
Durchsetzungsvermögen	Können Sie Ihre Ideen gegen Widerstände verteidigen?				
	Können Sie andere überzeugen?				
Kommunikationsfähigkeit	Empfinden Sie Empathie, bzw. sind Sie fähig zum Perspektivwechsel?				
	Sind Sie dialogfähig und erreichbar?				

¹⁴⁷ Tabelle modifiziert nach Litke/Kunow 2004, S. 83-85

Teamfähigkeit	Begegnen Sie Ihren Teammitgliedern mit Respekt und Vertrauen?				
	Können Sie sich erfolgreich in ein Team integrieren?				
	Glauben Sie eher an vereinte Kräfte als an Alleingänge?				
	Sind Sie generell kontaktfreudig?				
Gewissenhaftigkeit	Haben Sie ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber Ihrem Projektteam?				
	Kann Ihr Team sich auf Sie verlassen?				
	Zeichnet sich Ihre Arbeit durch Genauigkeit und Sorgfalt aus?				
Emotionale Stabilität	Können Sie Ihre emotionalen Gefühle kontrollieren?				
	Behalten Sie selbst in hektischen Momenten einen kühlen Kopf?				
	Können Sie auch Rückschläge und Misserfolge hinter sich lassen?				
Handlungsorientiertheit	Ergreifen Sie auch im Konfliktfall die Initiative?				
	Handeln Sie entschlossen?				
	Sind Sie motiviert?				
	Zeichnet sich Ihr Arbeitsverhalten durch Anstrengungsbereitschaft aus?				
Selbstvertrauen	Treten Sie selbstsicher vor Kollegen auf?				
	Sind Sie generell optimistisch?				
	Können Sie sich auch vor Autoritäten behaupten?				
Urteilsfähigkeit	Sie sich fähig zur Selbstkritik?				
	Reflektieren Sie Ihr Handeln?				
	Können Sie Stärken und Schwächen bei anderen erkennen?				
Führungsfähigkeit	Haben Sie eine Gabe Menschen zu leiten?				
	Können Sie loben, aber auch konstruktiv kritisieren?				
	Sind Sie in der Lage Ihr Team zu motivieren?				
	Besitzen Sie die nötige Autorität?				
Identifikationsfähigkeit	Stehen Sie hinter Ihrem Projekt?				
	Können Sie andere für Ihr Projekt begeistern?				

Spielregel-Katalog für projektorientiertes Arbeiten¹⁴⁸

- Ein offener und respektvoller Umgang miteinander schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit.
- Die Einhaltung aller Termine, z.B. Teamtreffen, Deadlines, Präsentationen gewährleistet ein Vorwärtskommen und ist daher essentiell.
- Die aktive Mitarbeit im Team steigert die Identifikation zum Projekt.
- Jeder Projektmitarbeiter wird in das Team integriert; so wird das „Wir-Gefühl“ gestärkt.
- Projektbeteiligte sollen Projekterfahrung sammeln können und die Möglichkeit haben, eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen.
- Zur besseren Nachvollziehbarkeit gilt grundsätzlich das Prinzip der Schriftlichkeit.
- Die Nutzung eines abgestimmten Ablagesystems unterstützt die Synchronisation aller Projektdokumente.
- Fachliche sowie persönliche Differenzen werden zeitnah aus dem Weg geräumt, statt sie tot zu schweigen.
- Das projektorientierte Arbeiten zeichnet sich durch eine ausgeprägte Hilfsbereitschaft aus.
- Projekte bestehen daraus unterschiedliche Interessen abzugleichen – daher wird eine Konfliktlösungsbereitschaft der Betroffenen vorausgesetzt.
- Es wird eine gesunde Fehlerkultur praktiziert: Wichtig ist Fehler zu erkennen und gemeinsam und ohne Vorbehalte Lösungen zu finden.
- Es herrscht die Grundeinstellung, dass sich Rahmenbedingungen ändern können und bestimmte Schritte teilweise neu erarbeitet werden müssen.
- Es wird erwartet, dass sich alle Projektbeteiligten aktiv am Projektabschluss engagieren, um die Nachhaltigkeit des Projekts, den eigenen und den gemeinsamen Lerneffekt zu unterstützen.

¹⁴⁸ Modifiziert nach Coy et al. 2010, S. 31 f.

Das Burnout-Syndrom – Ein Exkurs

Wenn zum engen Stundenplan und der schnellen Prüfungsabfolge in vielen Bachelorstudiengängen zusätzlich die Projektarbeit im Team hinzukommt, kann schnell Stress entstehen. Dieser kann positiv sein, beflügelnd und antreibend wirken oder aber negativ sein und das genaue Gegenteil verursachen. Jeder Mensch geht mit Stress anders um und hat seine eigene Belastungsgrenze. Ist man einer ständigen Anspannung und Überforderung ausgesetzt, befindet sich der Körper in einem Zustand des Dauerstress, dessen Auswirkungen sich oft als Nervosität, Reizbarkeit, Schlafstörungen, Appetitlosigkeit etc. zeigen. Kann der Körper sich gar nicht mehr entspannen, wird es problematisch und die Burnout-Gefahr steigt.¹⁴⁹

Definition und Entstehung

Burnout ist keine gleichmäßige Krankheit, sondern ein Syndrom, d.h. verschiedene schwächere und stärkere Symptome treffen gleichzeitig aufeinander und lassen auf einen bestimmten Zustand schließen. Es handelt sich um mehr, als um eine vorübergehende Erschöpfung. Das Burnout-Syndrom entsteht, wenn über einen längeren Zeitraum hinweg die *Energieabgabe* größer ist als die *Energiezufuhr*. Meist vollzieht sich dieser Prozess schleichend über Wochen und Monate hinweg und wird von den Betroffenen selbst gar nicht wirklich wahrgenommen. Sämtliche Versuche, die verlorenen Energien zurückzugewinnen sind ohne Effekt. Den eigenen Erschöpfungszustand zu überwinden, schaffen nur die wenigsten.¹⁵⁰

Symptome

Die auftretenden Symptome derjenigen, die im *Energiedefizit* leben, äußern sich in vier verschiedenen Formen:

1. Emotionale Symptome (Veränderung der Gefühlslage)

- Signale: grundsätzliche Niedergeschlagenheit, Desillusion, Frustration, Gleichgültigkeit, verringerte emotionale Belastbarkeit, Nervosität, Reizbarkeit, Ungeduld, Intoleranz, unkontrollierbare Gefühlsausbrüche, Hilflosigkeit, Schuldgefühlen, Selbstanklage, Selbstmitleid, Sarkasmus, Zynismus, Angstzustände, Verzweiflung bis hin zu Fluchtgedanken.

¹⁴⁹ vgl. Chirico/Selders 2010, S. 33 f.

¹⁵⁰ vgl. Kolitzus 2003, S. 20; vgl. Berndt 2008, S. 17 f.

2. Soziale Symptome (Veränderung der beruflichen und privaten Beziehungen)

- Auffälligkeiten: verminderte Konfliktfähigkeit, soziale Kontakte werden als Belastung empfunden, keine Lust, Menschen zu begegnen, fehlendes Einfühlungsvermögen, längere Pausen und Fehlzeiten, Überreaktionen, schlechtere Belastbarkeit im Privatleben, Isolation und Rückzug.

3. Intellektuelle Symptome (Veränderung der geistigen Leistungsfähigkeit)

- Signale: Konzentrationsschwäche, Entscheidungsschwierigkeiten, Unproduktivität, Desinteresse, mangelndes Durchsetzungsvermögen, Gefühl der Überforderung, Gedächtnisschwäche, Motivationsverlust, Initiativlosigkeit und mangelnde Kreativität.

4. Körperliche Symptome (physische Reaktionen auf psychische Belastung)

- Auffälligkeiten: Schlafstörungen, Alpträume, Kopf-, Rücken- und Nackenschmerzen, Verspannungen, innere Unruhe, Bluthochdruck, Nervosität, Atembeschwerden, Müdigkeit, Krankheitsanfälligkeit, abnehmende Reaktionsschnelligkeit, Appetitlosigkeit, erhöhter Alkohol-, Nikotin- und Koffeinkonsum, erhöhte Einnahme von Medikamenten.



Diese Symptome treten in unterschiedlicher Intensität auf und sind nicht nur die Folgen, sondern zum Teil auch die Beschleuniger des Erschöpfungszustandes. Es gilt, die Anzeichen frühzeitig zu erkennen und aktiv mit Gegenmaßnahmen zu reagieren.¹⁵¹

Ursachen

Die Ursachen für die Entstehung des Burnout-Syndroms sind auf externe sowie auf interne und besonders auf deren Zusammenspiel zurückzuführen.

- 1. Externe Faktoren** (ungünstige Rahmenbedingungen in Studium/Privatleben) sind z.B.: keine klare Trennung zwischen Studium und Privatleben, unklare Zielvorgaben, wenig positives Feedback, ständige Problemkonfrontation, fehlende Anerkennung/Unterstützung, allgemeine Überforderung, schlechte Teamarbeit und Konflikte, wenig Entscheidungskompetenzen, Zerrissenheit zwischen den Erwartungen anderer Projektbeteiligten.

¹⁵¹ vgl. Berndt 2008, S. 21-25

- 2. Interne Faktoren** (die Persönlichkeitsstruktur des Betroffenen) können sein: Perfektionismus, Engagement, Idealismus, Ehrgeiz, Unfähigkeit „nein“ zu sagen, Versagensängste, Angst vor Gesichtsverlust, Wunsch, der Beste zu sein, Wunsch nach Erfolg und Anerkennung, Wunsch, sich und den anderen etwas beweisen zu wollen.

Das Tragische am Burnout-Syndrom ist, dass meistens Menschen betroffen sind, die einst „Feuer gefangen“ hatten, also für eine Sache „gebrannt“ haben. Sie waren motiviert, überengagiert und bereit, viel dafür zu leisten. Die fälschliche Annahme als „unersetzbar zu gelten“ und der unbedingte Wille zum Erfolg treibt sie bis zu ihrer Belastungsgrenze und darüber hinaus. Im schlimmsten Fall kämpften diese Menschen gegen äußere Widerstände, die ihren eigenen inneren Wünschen oder Ängsten entgegenstehen.¹⁵² An dieser Stelle ist es interessant, sich den Burnout-Zyklus nach Herbert Freudenberger¹⁵³ genauer anzusehen (<http://burnout-therapie.org/phasen-verlauf/>).

Gegenmaßnahmen / Anti-Burnout-Strategien

Wenn die Anzeichen eines drohenden Burnouts rechtzeitig erkannt werden und als Grundvoraussetzung die Bereitschaft zur unverzerrten Selbstwahrnehmung vorhanden ist, stehen die Chancen, den Zustand der totalen Erschöpfung zu verhindern, nicht schlecht. Dies kann entweder durch gezielte Stressbewältigungsmaßnahmen (Abbau des inneren Unruhezustandes) oder Strategien zur Stressprävention (Verhinderung von Stresssituationen) realisiert werden. Stresspräventions- und Stressbewältigungsstrategien lassen sich folgendermaßen kategorisieren:

- Mental-kognitive Strategien
- Interaktions- und Kommunikationsstrategien
- Körperlich-gesundheitliche Strategien
- Selbstorganisation¹⁵⁴

Mental-kognitive Strategien umfassen die eigene Einstellung und die generelle Grundstimmung zu Stresssituationen und versuchen diese zu optimieren.

¹⁵² vgl. Berndt 2008, S. 27-31, 15; vgl. Kolitzus 2003, S. 30, 50 f.

¹⁵³ Deutsch-amerikanischer Psychologe und Psychoanalytiker, 1926-1999. Veröffentlichte den ersten wissenschaftlichen Artikel zum Thema Burnout-Syndrom.

¹⁵⁴ vgl. Berndt 2008, S. 51; vgl. Chirico/Selders 2010, S. 34, 40

- Ich bin entschlossen, die von mir gewählte Aufgabe zu bewältigen und dabei optimistisch zu bleiben.
- Ich bin in der Lage, den zu bewältigenden Arbeitsaufwand realistisch einschätzen zu können.
- Der entstehende Stress wirkt sich positiv auf meine Arbeitshaltung und das angestrebte Ergebnis aus.
- Ich lasse mich auch von unproduktiven Arbeitsphasen nicht entmutigen und sehe Hindernisse als Herausforderung an.
- Meine Kraft und Inspiration ziehe ich aus meiner Leidenschaft zu einer bestimmten Sache.

Interaktions- und Kommunikationsstrategien beziehen sich auf den Inhalt und die Übermittlung von Informationen im Umgang mit anderen und bei Präsentationen.

- Ich habe eine Meinung, die ich jederzeit vertreten kann.
- Ich weiß, wovon ich rede, habe etwas zu sagen und bringe andere dazu, mir zuzuhören.
- Ich bin selbstbewusst und lasse mich weder von anderen beeindrucken noch einschüchtern.
- Ich kann meine Bedürfnisse kommunizieren, kann mich aber gleichzeitig in die Bedürfnisse anderer Menschen einfühlen. (Empathie)
- Ich bin ein teamfähiger Mensch, der sich in Gruppendiskussionen einbringt und eine gemeinsame Lösung anstrebt.
- Ich pflege meine sozialen Kontakte und nabele mich nicht völlig von der Außenwelt (Welt außerhalb des Studiums) ab.
- Bei Redeängsten bzw. -schwächen nutze ich das Angebot meiner Hochschule und belege einen Rhetorik- bzw. Kommunikationskurs.
- Bei schwerwiegenden Problemen, die ich nicht selber lösen kann, wende ich mich einer Vertrauensperson, notfalls auch meinem Professor, zu.

Körperlich-gesundheitliche Strategien zielen auf die physische Verfassung und das generelle Wohlbefinden ab. Es ist wichtig, nach Anforderungssituationen entsprechende Entspannungsphasen einzuplanen, um daraus neue Kraft zu ziehen.

- Ich achte auf meine Ernährung, esse gesund und trinke ausreichend Wasser.
- Ich bekomme ausreichend Schlaf, um meine Energien aufzufüllen.
- Ich betreibe regelmäßig Sport, powere mich richtig aus, nehme das Sportangebot meiner Hochschule wahr.
- Regelmäßige Entspannungsphasen (autogenes Training, Yoga, Massage, Musik hören) sind Teil meines Tagesablaufs, um neue Kraft zu schöpfen.

- Ich kann auch mal loslassen, lachen und Spaß haben.
- Idealerweise verfolge ich meine Hobbies neben dem Studium weiter.

Selbstorganisation umfasst die Aspekte Arbeitsorganisation und Zeitmanagement.

- Ich arbeite strukturiert, delegiere konsequent und verabschiede mich notfalls von weniger wichtigen Arbeitsschritten – kann also Prioritäten setzen.
- Ich bin mir meinen eigenen Bedürfnissen bewusst und kann notfalls auch mal „nein“ sagen.
- Ich teile mir meine Zeit optimal ein, indem ich für ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit (quality time) Sorge.
- Ich zelebriere Teilerfolge und belohne mich entsprechend (ein gutes Essen, Freunde treffen, Ausflug etc.)
- Ich weiß, dass ich die Dinge mit Abstand betrachtet manchmal eher lösen kann.
- Trotz arbeits- bzw. studiumsbedingtem Stress verliere ich meine Lebensfreude nicht.



Bitte nehmen Sie die Anti-Burnout-Strategien zur Kenntnis. Helfen Sie sich als Studierende gegenseitig, indem Sie Ihre Verhaltensweisen untereinander beobachten, auftretende Symptome wahrnehmen, erkennen und aktiv handeln.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname